

Lufthansa heute:

Was sich seit 1. November 1986 bei Lufthansa geändert hat. Und was nicht.



Was sich geändert hat:

1. Lufthansa bietet dem Geschäftsreisenden in Europa neben der First Class die neue Business Class.

2. Lufthansa reserviert in der Business Class auf den meisten grenzüberschreitenden Flügen zum Normaltarif Ihren Sitzplatz schon bei der Buchung.

3. Sie fliegen Business Class und sitzen in neuen, komfortableren Sitzen und genießen nunmehr 86 cm Beinfreiheit.

4. Auf allen internationalen Flügen erwartet Sie ein erweitertes gastronomisches Angebot: komplette Mahlzeiten zu jeder Tageszeit. Ab 2 Stunden Flugzeit ein warmes Menü.

Was unverändert gilt:

Nach wie vor haben Sie mit uns beste Verbindungen in alle Welt. Nach wie vor sind wir pünktlich und zuverlässig, damit Sie pünktlich und zuverlässig sind.

Und nach wie vor fliegen Sie bei Lufthansa mit einer der modernsten Flotten der Welt. Willkommen an Bord.



Lufthansa

men

Das Aktuelle Fachbuch

Leben mit dem Schrittmacher

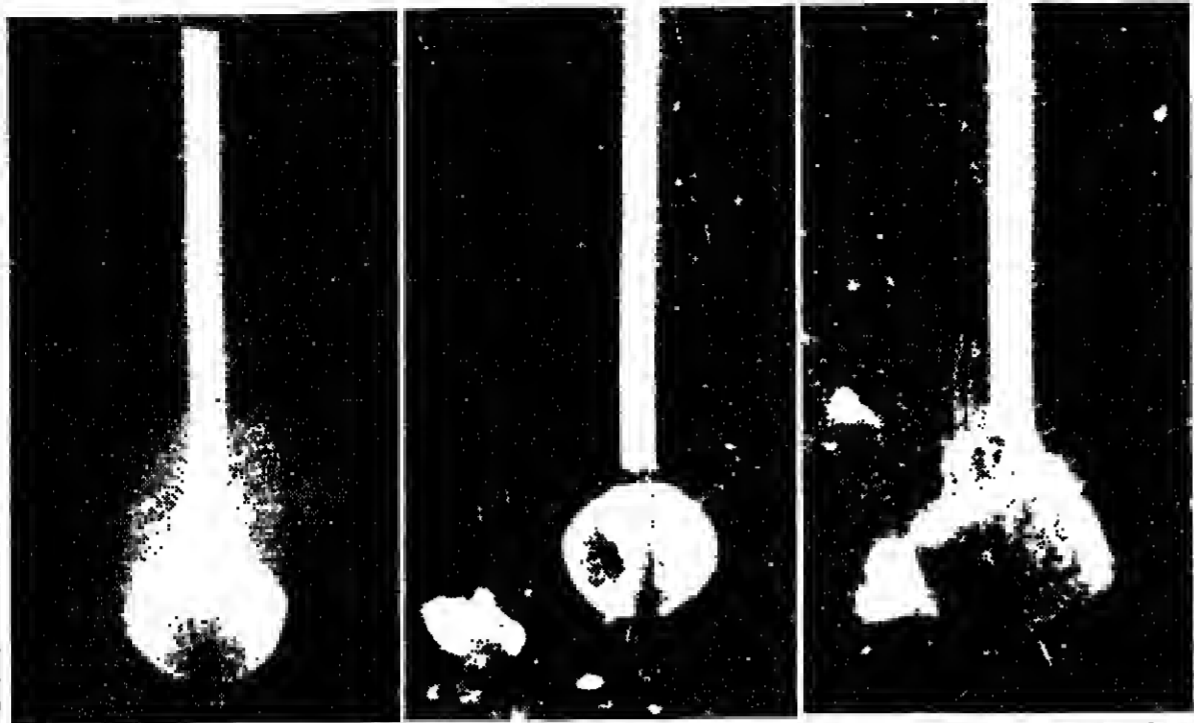
Der Einsatz von Herzschrittmachern hat sich zur erfolgreichsten Langzeitbehandlung entwickelt. Allein in der Bundesrepublik werden solche Impulsgeber von über 130 000 Personen getragen, die Ratschläge für das weitere Leben mit dem „Herztahter“ benötigen. Das vorliegende Taschenbuch, von einem Kardiologen verfaßt, führt in allgemeinverständlicher Weise in die Arbeitsweise des Herzens ein. Es vermittelt dem interessierten Patienten die Gründe für den Einsatz von Schrittmachern, die Behandlungstechnik, die Notwendigkeit der Überwachung und die Beseitigung von Komplikationen. Besonders wertvoll sind Tips für das tägliche Leben (u. a. Fahrerlaubnis, Reisen, Störquellen, Schwangerschaft).

„Herzschrittmacher“ - Ein Leitfa-den, von Reiner Thorspecken, 166 Seiten, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart, 24,80 DM.

Was Uran und Btx verbindet

Kann das gute gehen, im auf-ge-lockerten Lexikon-Stil 19 Bände mit grundsätzlichen und aktuellen Problemen der Technik vollzuspitzen? Es kann, wie die vorliegenden 2076 Seiten beweisen. Während Teil 1 (drei Bände) den geschichtlichen Überblick mit Technikkritik verbindet, bietet der zweite Teil (neun Bände) mit einem breitgefächerten Themenspektrum von der Mikroelektronik bis hin zu Alternativ-Technologien Hilfestellung für diejenigen, die zwar von Chips, Antibiotika und Solarzellen reden, in Wirklichkeit aber zugeben müssen, von allem nicht den blassesten Schimmer zu haben. Teil drei beschreibt die Auswirkungen der Innovationen auf Wirtschaft und Gesellschaft.

D. T. „Grundwissen: Technik und Gesellschaft“ herausgegeben von Winfried Schlaikke. Deutscher Institut-Verlag, Köln; Kassette mit 20 Einzelbänden, DM 138,-.



Bilder der Pilotstudien: Die Impulse eines Farbstofflasers, ausgehend von einer hauchdünnen Glasfaser, lösen die Calcium-haltigen Nierensteine in kleinste Stücke auf. FOTO: JOHN PARRISH

Sanfter Strahl für harte Brocken

In den USA werden die ersten Nierenstein-Patienten mittels Laser-Therapie behandelt

Von VERA ZYLKA
Während in Europa die sogenannten Lithotripter (Steinzertrümmerer) zur konservativen Entfernung von Nieren- und Gallensteinen ihren Siegeszug durch die Kliniken antreten, ist die medizinische Entwicklung in den USA schon einen Schritt weiter. Forschern der Wellman-Laboratorien des Massachusetts General Hospital (MGH) in Boston ist es jetzt gelungen, Nierensteine mit Hilfe von Laserstrahlen aufzulösen.
Hintergrund für die Weiterentwicklung ist die Tatsache, daß Nierensteine, die sich im unteren Drittel der Harnleiter befinden, nicht mit dem Lithotripter behandelt werden können. Da die Steine in diesem Körperbereich durch die umliegenden Beckenknochen geschützt werden, sind sie für die Stoßwellen dieses Steinzertrümmerers unerschütterbar. Bislang versuchten die Chirurgen die Lokalisation dieser tiefgelegenen Nierensteine instrumentell zu verändern, um danach die Lithotripter-Behandlung anzuschließen.
Für die Laser-Steinzertrümmerung werden Lichtimpulse eines Cumarin-Farbstofflasers verwendet, der speziell für diese Behandlungsmethode von Professor Stephen Dretler (Urologe) und Professor John Parrish (Direktor der MGH Wellman Forschungs-laboratorien) modifiziert worden ist. Sein Licht wird vom Nierenstein mehr absorbiert als vom umliegenden Gewebe der ableitenden Harnwege. Gegenüber den ge-läufigen Kohlendioxid- und Argon-Lasern bietet er den Vorteil, die Steine ohne Entstehung von heißem Dampf, der dem umliegenden Gewebe „Verbrennungsschäden“ zufügt, zu zerbröckeln.
Nach Pilotstudien im Oktober letzten Jahres haben Dretler und Parrish mittlerweile 146 Patienten behandelt. In nur sieben Fällen brachte der Eingriff mit dem Farbstofflaser keinen Erfolg (allerdings auch nicht mit dem Lithotripter). Das Vorgehen ist einfach: Ein sogenanntes Ureteroskop (Gerät zur Spiegelung von Harnblase und Harnwegen) wird dem Patienten in die Harnwege eingeführt und bis in Steinhöhe vorgeschoben. Dieses Instrument ist von einer dünnen Faser durchzogen, an deren Ende sich die weniger als ein Millimeter breite Ausstrahlung für den Laser befindet.
Normalerweise bietet die Einführung keine Schwierigkeiten, so daß eine vorherige instrumentelle Erweiterung (Dilatation) der Harnwege nur

Wie Bakterien den Jumbos helfen

Schweizer Ingenieure testen verbessertes Reinigungsverfahren für Flugplatzabwasser

Von HARALD STEINERT
Techniker und Ingenieure des Flughafens Kloten bei Zürich sind der Meinung, daß diese Stoffe nicht mit den üblichen Methoden der Reinigung kommunaler Abwässer behandelt werden können, sondern analog zu Industrieabwässern hochspezifisch gereinigt werden müssen.
Hinzu, so die Schweizer, kommen Abwässer aus der Pistenenteisung, in denen Isopropanol und Harnstoff enthalten sind. Diese Abwässer gehen im Augenblick in die Flugplatzentwässerung und von dort in den Vorfluter, das Flüßchen Glatt, das dadurch im Winter hochbelastet ist. Die Glatt erlebt im Winter ständig eine starke Zunahme von fischtoxischem Ammoniak sowie die Bildung von Abwasserpeizen, die als Pelz an der Oberfläche treiben.
Wie kürzlich anläßlich einer Tagung der EAWAG (Eidgenössische Anstalt für Wasserversorgung, Abwasserreinigung und Gewässer-schutz) berichtet wurde, wird in Dübendorf bei Zürich zur Zeit ein Verfahren für eine gezielte Behandlung von Enteisungsabwässern entwickelt. Dabei zeigt sich, daß die eigentlichen Problemsubstanzen Isopropo-nol und Diethylenglykol sind, die nur sehr langsam abgebaut werden.
Aus diesem Grunde, so die Ingenieure, kommt eine Beimischung der Abwässer einer zur Zeit neu entstehenden kommunalen Kläranlage in Opfikon nicht in Frage, so daß es notwendig ist, diese Abwässer auf dem Flugplatzgelände zu sammeln und vorzureinigen. Eine „anaerobe“ Lagerung (unter Luftausschluss) in Großbecken führt zu deutlicher Geruchsbelästigung und entfällt deshalb. Nach den bisherigen Pilotversuchen ist eine „aerobe“ Sammlung in belüfteten Becken der sinnvollste Weg, in denen die organischen Stoffe oxidiert werden.
Allerdings kann diese Oxidation nur mit ausreichender Geschwindigkeit erfolgen, wenn man die dabei tätigen Mikroben zusätzlich mit Phosphaten „füttert“. Dieser Nährstoff fehlt jedoch in den Flugplatzabwässern. Nach Phosphatzugabe ist eine vollständige Oxidation aller Enteisungsmittelkomponenten innerhalb von 40 bis 50 Tagen gewährleistet. Nach dieser Vorreinigung kann das gesamte Enteisungsabwasser einer kommunalen Kläranlage beigemischt werden.
Auf Flugplätzen fallen - besonders im Verlauf der Wintersaison - spezifische Abwässer an, die große Mengen an Propylen-, Ethylen- und Diethylen-Glykol enthalten. Gemeint ist die Flugzeugenteisung, bei der - je nach Vereisungsgrad - unterschiedlich zusammengesetzte Mischungen aus gleichen Teilen Glykol und Wasser zum Einsatz kommen. Bei Temperaturen bis minus 30° C werden beide Komponenten im gleichen Verhältnis eingesetzt.
Im Unterschied zu Systemen, wie man sie in den USA, Kanada, Japan und der UdSSR anwendet, werden in der Bundesrepublik keine toxischen Zusätze beigemischt. Auch das giftige Mono-Ethylen-glykol wird in Europa nicht verwendet. „Für die Enteisung eines einzigen Jumbos werden 400 bis 500 Liter der 80° C heißen Mischung aufgespritzt“, so ein Luft-hansa-Sprecher. Die Luft-hansa-Statistik weist aus, daß im Zeitraum 1984/85 allein in der Bundesrepublik über zwei Millionen Liter dieser Mischung eingesetzt wurden, die als durchaus „umweltverträglich“ bezeichnet wird.

NOTIZEN AUS LABORS UND INSTITUTEN

Wettervorhersagen

Bonn (DW.) - Mit Hilfe eines neuen Super-Computers, der zehn Millionen Rechenoperationen in der Sekunde schafft, will der Deutsche Wetterdienst in Offenbach ab 1988 bessere Vorhersagen treffen. Das

Künstliches Blut

Bonn (DW.) - Die Herstellung von künstlichen roten Blutkörperchen ist einer amerikanischen Forschergruppe gelungen. Sie entwickelten Mikrokapseln, die in ihrem Inneren den menschlichen Blutfarbstoff Hämoglobin enthalten, der im Organismus für die Bindung von Sauerstoff aus der Lunge und die Abgabe ans Gewebe verantwortlich ist. Das Kunstprodukt, das den Funktionen des normalen Blutes entsprechen soll, ist so winzig, daß es problemlos auch die kleinsten Blutgefäße erreicht.

Umgebaute Startrakete

Brigham City/Utah (AP) - Ein Teil der nach dem „Challenger“-Unglück umgebauten Startraketen ist jetzt vom Hersteller in Brigham City (USA) versuchsweise gezündet worden. Dabei wurden besonders die Belastungen an den Verbindungs-ringen zwischen den Raketensegmenten und der Isolierung unter

Startbedingungen gemessen. Der zweieinhalb Minuten dauernde Versuch war der letzte, der unter jenen Bedingungen durchgeführt wurde, wie sie am 28. Januar dieses Jahres herrschten, als die Raumfähre „Challenger“ kurz nach dem Start explodierte.

Samstag auf der Wissenschafts-Seite

Eine Expedition zum K2 gibt Hinweise auf die Entstehung der letzten Eiszeit - Oliver Schmid berichtet.

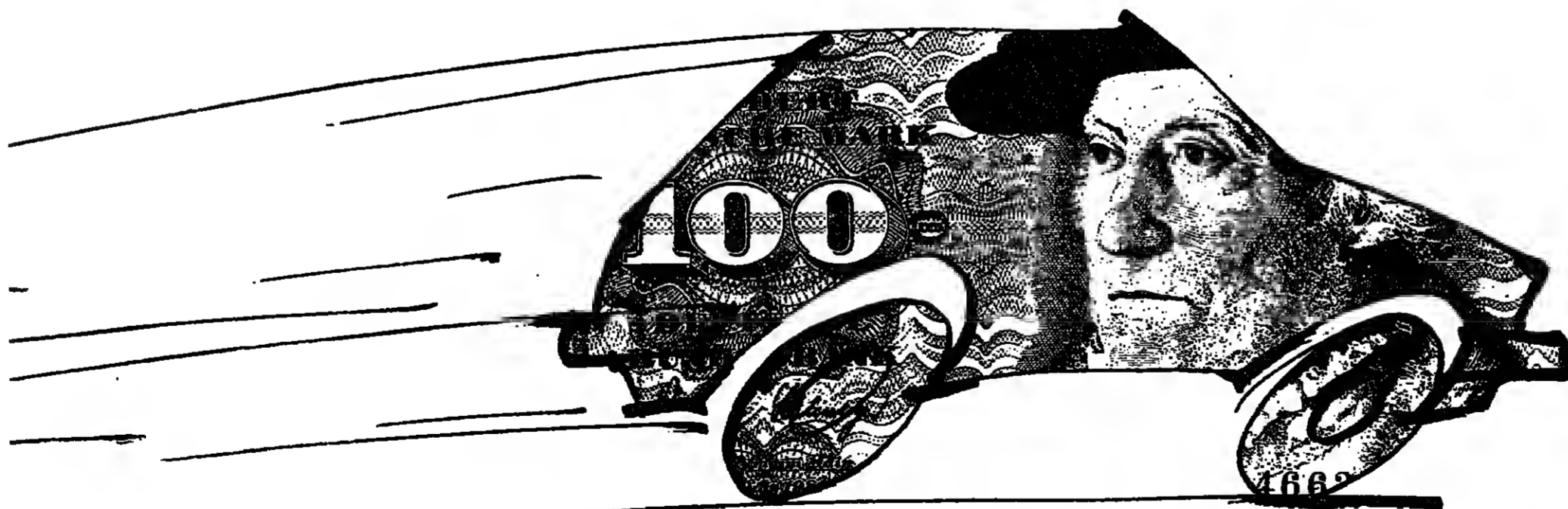
„Wenn Glacientöne das Ohr zum Schwingen bringen“ - Ludwig Kürten über die Verarbeitung akustischer Reize.

„Tennisturnier mit kalten Elementarteilchen“ - Dieter Thierbach zur Nutzung der Neutronenstrahlung.



Gerät, das bislang nur in den USA arbeitet, wird durch eine Verzehnfachung der Rechenleistung für eine verteilte zeitliche und räumliche Darstellung der meteorologischen Verhältnisse in der Erdatmosphäre sorgen.

PostGiro. Ihr Geld kommt schnell ans Ziel. Und Sie schnell an Ihr Geld.



Schnelligkeit zählt. Auch im bargeldlosen Zahlungsverkehr. Denn Geld soll schnell von einem zum anderen Konto transferiert werden. Zeit- und kostenbewußte Geldprofis nutzen deshalb gerne PostGiro - sozusagen die Schnellstraße des Geldverkehrs, auf der Überweisungen von Postgirokonto zu Postgirokonto innerhalb von nur ein bis zwei Tagen ihr Ziel erreichen. Der Vorteil: Sie können ihr Geld zielbewußter einsetzen. Clevere Geschäftspartner wickeln deshalb ihren Geldverkehr gern über PostGiro ab.
PostGiro bietet gerade Geschäftsleuten ganz spezielle Lösungen für eine Rationalisierung des Zahlungsverkehrs. Via Magnetband, Magnetbandkassette oder Diskette zum Beispiel. Fragen Sie danach doch einfach einen unserer PostGiroberater, den Sie bei jedem der 13 Postgiroämter finden.
PostGiro ist ein Konto für alle, die auf Wirtschaftlichkeit setzen. Und das sind ganz besonders diejenigen, für die auch Zeit Geld ist.

PostGiro. Noch bequemer und aktueller mit Btx. Informationen dazu über *20000#.

PostGiro. Das clevere Konto.



SPORTPOLITIK

Vergleiche mit „DDR“ vereinbart

Die zuletzt etwas frostigen deutsch-deutschen Beziehungen...

SKI ALPIN / Bewunderung für deutsches Team

Athleten mit Ideen und Selbstdisziplin

Was steckt hinter dem Aufwärtstrend der alpinen Männer-Mannschaft...

Österreichs Skipäsident Koller schaute neidisch auf die jubelnden Deutschen...

„Das war für die ganze Mannschaft ein toller Einstand“...

FUSSBALL / Kurz-Interview mit Bernd Schuster

„Der 1. FC Köln wäre der einzig mögliche Verein“

Am Freitag vor dem UEFA-Cup-Spiel des FC Barcelona gegen Bayer Udingen...

Sie klagen gegen den Verein auf vorzeitige Freigabe ohne Ablöse...

Prinzessin Anne als Erb-Präsidentin



Prinzessin Anne, Military-Europameisterin 1971.

Es gibt Menschen, die haben sie 15 Jahre lang nicht ganz ernst genommen...

Besonders bemerkenswert ist, daß weder der deutsche Graf...

Den Einfluß von Fritz Widmer, dem mächtigen FEI-Generalsekretär...

Es gibt gewichtige Stimmen, die trotzdem fest davon überzeugt sind...

Bei der Europameisterschaft vor 15 Jahren im englischen Military...

offizielle Equipe zu nominieren. Sie war ihnen zu unerfahren...

Der Sieg der Prinzessin war charakteristisch für ihre königliche Hoheit...

Daß die Prinzessin allerdings ausgerechnet im Weltmeisterschaftsjahr...

HANDBALL

Die Chancen verspielt

„Das war hirn- und kopflös. In 60 Minuten ist alles kaputtgemacht worden...“

Die deutsche Aufwärtstendenz beruht aber auch auf einem verbesserten Techniktraining...

Aus, vorbei - die Koffer können gepackt werden. Wieviel Porzellan zerschlagen worden ist...

„So etwas habe ich noch nicht erlebt.“ Fassungslos wie auch die wenigen deutschen Fans...

Irgendwo im Dunkeln außerhalb der Halle suchte Hoffmann nach seiner Fassung...

SPORT-NACHRICHTEN

Bob: Schweizer dominieren

Winterberg (sid) - Nach zwei von vier Läufen des Viererbob-Wetbewerbs...

Lee verlängerte Vertrag

Düsseldorf (dpa) - Der kanadische Eishockeyspieler Peter John Lee...

Weltmeister bittet um Asyl

Melbourne (dpa) - Die Polizei in Melbourne hat bestätigt, daß der bulgarische Gewichtheber Naum Schalamanow...

EM mit Überschuß

Stuttgart (dpa) - Die Leichtathletik-Europameisterschaften in Stuttgart...

Pokalsieger Metz

Cannes (dpa) - Der Erstligaklub FC Metz gewann in Cannes mit einem 2:1 über den klassierten FC Cannes...

den französischen Fußball-Pokal. Beide Teams hatten im Halbfinale die favorisierten Mannschaften aus Bordeaux...

ZAHLEN

TENNIS Young-Masters-Turnier in Stuttgart...

HANDBALL Bundesliga, Herren: Kiel - Göppingen...

SKI NORDISCH Weltcup-Auftakt in Langlauf in Ramsau/Osterr...

TENNIS

Westphal enttäuschte

Eine enttäuschende Leistung bot der Neusser Tennisprofi Michael Westphal...

Für eine Überraschung hatte zuvor der Schwede Johann Carlsson gesorgt...

Das Spiel des Welttranglistenzweiten Boris Becker aus Leimen gegen Andres Vysand...

STANDPUNKT / Becker, der junge Meister

Rainer Vögele ist ein wohlthätiger Mensch. So läßt er es sich nicht nehmen...

Boris Becker zeigt hier seit gestern abend seine gewaltige Kunst. Nein, nein, nicht anlässlich irgendeiner dieser üblichen Schaukämpfe...

unbegündet. Das Tennisjahr endet nicht ohne sportlichen Höhepunkt.

Und weil hinter einem großen Namen stets großer Sport steht, hat der Veranstalter dem Titelverteidiger 15 der besten Spieler unter 21 Jahren gegenübergestellt...

Ein erlesenes Feld also. Nur der Spanier Sanchez und ein gewisser Stefan Edberg aus Schweden haben unerklärlicherweise die Doppel-Weltmeisterschaft in London vorge-

zogen. Boris hätte selbstverständlich dort starten dürfen. Aber er wollte eben die Bedeutung beider Turniere richtig einschätzen.

Sogar die Dramatik scheint wie bei richtigem großem Sport programmiert. Ich habe dreimal gegen Becker gespielt - und zweimal gegen ihn gewonnen...

Advertisement for Dr. jur. Günter Middel, lawyer, with contact information and dates.

Advertisement for Wahrsagerin Virchow, offering fortune-telling services.

Advertisement for Drehtür-Medizin, featuring Misereor and a circular diagram.

Mein Uno Diesel hängt sogar die Steuer ab.

Der neue Uno Diesel 1700 schöpft aus dem vollen: 1700 ccm Hubraum sorgen für mehr Drehmoment, besseren Durchzug und damit für prompte Entfaltung der 44 kW/60 PS. Ein hydraulischer Dämpfer an der Motoraufhängung sorgt für eine angenehm gedämpfte Atmosphäre, und geringer Dieselverbrauch sorgt für gedämpfte Erwartungen bei der Petrolindustrie.

Die Steuerbefreiung (bis zu 1100 Mark bei Zulassung vor dem 31. 12. 86) bekommt ja heutzutage fast jeder bessere Diesel; damit wollen wir uns nicht brüsten. Aber auf die 15 Sekunden bis 100 km/h und die 155 Spitze, mit der er seine Klasse anführt, sind wir schon stolz.

Das Finanzierungsangebot unserer Fiat Kredit Bank: 1,9% effektiver Jahreszins bei 36 Monaten Laufzeit und 25% Anzahlung. Und das Superleasing mit 99 Mark/Monat bei 25% Mietsonderzahlung und 24 Monaten Laufzeit.

Unverbindliche Preisempfehlung zuzüglich Überführung: 15.550 DM 3türig, 16.750 DM 5türig.

Uno Diesel 1700

Die neue Kraft.



FIAT

Zinslasten immer drückender

Verschuldungskonferenz spricht sich gegen Baker-Plan aus

G. BRÜGGEMANN, New York
 Brasilien, das mit Auslandsschulden in einer Höhe von 103 Mrd. Dollar zu den am höchsten verschuldeten Ländern der Erde gehört, will schon bald mit seinen Gläubigern Verhandlungen beginnen, die das Ziel haben sollen, die Zinslast des Landes deutlich zu verringern. Außerdem möchte der südamerikanische Staat erreichen, daß ihm ein Teil der Schulden erlassen wird. Das erklärte der brasilianische Finanzminister Dilson Funaro auf einer Konferenz in New York, die sich mit dem Thema internationale Verschuldung im Weltmarkt befaßte.

Die Veranstaltung, die von den amerikanischen Politikern Senator Bill Bradley und dem Abgeordneten Jack Kemp, der sich um eine Nominierung als republikanischer Präsidentschaftskandidat bemüht, organisiert wurde, war von US-Finanzminister James A. Baker eröffnet worden. Der Minister trug noch einmal seinen

Wirtschaftsexperten und Bankiers, stieß Baker jedoch eher auf Ablehnung. Sein Plan, so trugen die meisten Redner vor, habe sich als ungeeignet erwiesen, das Schuldenproblem lösen zu helfen. Für Überraschung sorgte der Schweizer Bankier Franz Lütolf von der Schweizerischen Bankgesellschaft, der, indem er von der Linie abwich, die bisher von den europäischen Banken vertreten wurde, vorschlug, den Schuldnerländern wenigstens teilweise die Zinszahlungen zu erlassen, um ihnen Gelegenheit zu geben, ihre Wirtschaften zu konsolidieren.

Dies war auch die Linie, die von den meisten anderen Rednern vertreten wurde. Die Schuldnerländer benötigten, so hieß es, günstigere Bedingungen, zu denen nicht nur Reduzierungen der Zinslast, sondern auch der Schuldnerlast zählen müßten, um in ihren nationalen Wirtschaften mehr Wachstum zu erreichen. Ohne dies könnte es kein Wachstum im internationalen Handel geben.

Der bekannte US-Wirtschaftsexperte Henri Kaufman von Salomon Brothers forderte die Einrichtung einer neuen internationalen Behörde zur Organisation des Weltwährungssystems. Er regte an, den Schuldnerländern zu gestatten, einen Teil ihrer Verpflichtungen in marktgängige Wertpapiere umzuwandeln, die dann mit Abschlägen, die dem Schuldnerisiko des jeweiligen Landes entsprechen, gehandelt werden könnten.

Ähnliche Überlegungen gibt es schon seit einiger Zeit in den Vereinigten Staaten. Ein besonders eifriger Vertreter ist Senator Bradley. Er schlägt vor, einen Teil der Schulden in Kapital umzuwandeln, was im wesentlichen auch auf Gläubigerverzicht hinausläuft.

Wenn freilich die Mehrzahl der Reden und Diskussionsbeiträge sich in jenem theoretischen Umfeld bewegte, daß der Schweizer Bankier Rainer Gut von der Schweizerischen Kreditanstalt mit den Worten beschrieb, er sei einfach, Schulden zu erlassen, wenn man kein Gläubiger sei, holte Brasiliens Finanzminister Funaro die Konferenz auf den Boden der politischen Wirklichkeit zurück. Rund ein Viertel der Sparquote des Landes, so sagte er, müsse für den Schuldendienst aufgewendet werden. Dieses Geld fehle für die wirtschaftliche Entwicklung.

Anzeige

Jetzt gibt's die BERUFS-WELT: Berufliche Chancen, die Sie anderswo kaum finden.

Das macht den großen Stellenanteil der WELT jeden Samstag besonders interessant für Sie: 70 Prozent dieser Berufs-Chancen für Fach- und Führungskräfte finden Sie gleichzeitig in keiner anderen vergleichbaren Tageszeitung.

DIE WELT
UNIVERSITÄT WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT WÜRZBURG

Plan vor, der es den Schuldnerländern erleichtern soll, mit ihren Problemen fertig zu werden. Er sieht im wesentlichen vor, diesen Ländern neue Mittel zu günstigen Bedingungen zufließen zu lassen, vorausgesetzt, sie verpflichteten sich zu marktorientierter Wachstumspolitik. Scheinbar einfache Lösungen, wie Verzicht der Gläubiger, oder eine Art Marshallplanmodell lehnte Baker ab. Sie würden nur dazu führen, daß private Banken als Kreditgeber kaum noch zur Verfügung stehen würden. Bei der Mehrzahl der Teilnehmer,

Bonn behält Spielraum bei Umsatzsteuer

Bundestag lehnt die von Brüssel vorgeschlagenen Stillhalte-Vereinbarungen ab

HEINZ HECK, Bonn
 Die von der EG-Kommission vorgeschlagenen „Stillhalte-Vereinbarungen“ bei der Harmonisierung der indirekten Steuern stoßen in Bonn auf breiten Widerstand. Die Kommission hatte in ihrem Weißbuch zur Vollendung des EG-Binnenmarktes im Juni 1985 eine solche Vereinbarung angeregt, damit sich die Unterschiede zwischen den nationalen Systemen der indirekten Steuern bis zu der für Ende 1992 ins Auge gefaßten Vollendung des Binnenmarktes nicht verstärken.

Der Deutsche Bundestag hat gestern einen entsprechenden Richtlinienvorschlag aus Brüssel für die Umsatzsteuer und einige Sonderverbrauchssteuern abgelehnt und ist damit einem einstimmigen Votum des Bundestags-Finanzsausschusses gefolgt.

Eine derartige Stillhaltevereinbarung sollte erst ins Auge gefaßt werden – das ist auch die Auffassung von Bundesregierung, Bundesrat und

mitberatendem Haushaltsausschuß, wenn sich bei den Verhandlungen über die Verbrauchsteuerharmonisierung „konkrete Fortschritte abzeichnen“. Zunächst sollen daher die von der Kommission in Brüssel für das kommende Frühjahr angekündigten Harmonisierungsvorschläge abgewartet werden.

Die EG-Kommission hatte für Zahl und Höhe der Umsatzsteuersätze unter anderem vorgeschlagen, daß der allgemeine Steuersatz nur noch in Richtung auf das Mittel zwischen niedrigstem und höchstem Normalatz (derzeit 17,5 gegenüber 14 Prozent in der Bundesrepublik) verändert werden dürfe, entsprechend ermäßigte Steuersätze ebenfalls nur in Richtung auf das Mittel zwischen sechs gegenüber sieben Prozent in der Bundesrepublik. Mitgliedstaaten, die zwei Steuersätze anwenden, dürfen die Anzahl nicht verändern (was in der Bundesrepublik ohnehin nicht geplant ist).

Ferner sollen die Mitgliedstaaten darauf verzichten,

– neue Sonderverbrauchssteuern einzuführen, die einen Grenzausgleich oder Grenzkontrollen erfordern würden,

– sowie die Sätze der Verbrauchssteuern, die bis 1992 abzuschaffen sind, zu erhöhen oder ihren Anwendungsbereich auszudehnen.

Künftig soll es dem Weißbuch zufolge in der Gemeinschaft Sonderverbrauchssteuern nur noch auf Mineralöl, Tabakwaren, Alkohol, Bier und Wein geben.

Die Bundesregierung hat zum Thema Umsatzsteuer darauf hingewiesen, daß mit einer solchen Stillhaltevereinbarung der Handlungsspielraum des Gesetzgebers bei künftigen Steuersatzänderungen beschränkt werde. Auch müßte bei einer Erhöhung des allgemeinen Satzes die bisherige Festlegung des ermäßigten Satzes auf die Hälfte aufgegeben werden.

Paris beklagt die Stärke der Mark

J. Sch. Paris

Ein Mangel an Kooperation bei den Zinsen und der Währung belastet nach Auffassung Frankreichs die bilateralen Beziehungen mit der Bundesrepublik. Der französische Finanzminister äußerte sich zum Schock der Studentenunruhen erholt, die D-Mark blieb aber gestern mit 3,28 Franc immer noch sehr stark. Das wird im Pariser Finanzministerium auf die jüngsten deutschen Zinserhöhungen zurückgeführt. Gemeint sind die jüngsten Pensionsgeschäfte der Bundesbank, die zu einem Satz von 4,5 Prozent gegenüber 4,35 gegen Sommerende abgewickelt wurden. Darin sieht das Ministerium eine unfreundliche Haltung gegenüber Frankreich, aus dem wegen des vergrößerten Zinsgefälles Kapital in die Bundesrepublik abfließt. Bereits in der letzten Woche mußte die Bank von Frankreich den Franc gegenüber der D-Mark massiv stützen. Dabei zeigt sich an der Inflationsfront eine weitere Entspannung. Im November stieg der Preisindex nach vorläufigen Schätzungen um 0,1 Prozent.

Europäische Chemie wächst langsamer

Ha. Brüssel

Nur noch mit einem geringen Produktionswachstum (ein bis zwei Prozent) rechnet die europäische chemische Industrie im kommenden Jahr. Wie ihr Brüsseler Dachverband CEFIC mitteilte, wird die voraussehbare Erzeugung jedoch auf einem sehr hohen Niveau bleiben und von der Branche im allgemeinen als zufriedenstellend angesehen.

Aufgrund der Währungsveränderungen – vor allem des Dollarverfalls – haben sich die europäischen Chemieexporte im laufenden Jahr weiter verlangsamt. Dagegen nahm der Absatz auf den Inlandsmärkten um drei Prozent zu.

CEFIC-Präsident A. Loudon (Akzo) sagte vor der Presse, die jüngsten Fälle von Verschmutzung des Rheins bestätigten die Interdependenz der europäischen Nachbarländer. In dem Kampf um Umweltschutz, die chemische Industrie führe einen ständigen Kampf um sicherere Produktion und Erzeugnisse, das Risiko von Unfällen werde jedoch nie ganz beseitigt werden können.

Schneider: Es bleibt bei der Kostenmiete

hg. Bonn

„Die Bilanz unserer Wohnungs- und Städtebaupolitik ist rundum positiv“. Diese Antwort erteilte Bundesbauminister Oscar Schneider gestern der SPD, die der Bundesregierung in einer Kleinen Anfrage vorwirft, daß sie sich ihrer Verantwortung in diesem Bereich entziehe. Bei der Reform des Wohnungrechts beispielsweise werde „das, was wir an Objektförderung zurückfahren, bei den Mietern zugelegt.“

Sehr deutlich betonte der Minister, daß er am System der Kostenmiete, das die gemeinnützigen Wohnungsbaubetriebe gern in Richtung einer Unternehmensmiete modifiziert sähen, nicht ändern wird. „Ich werde dieses Thema nicht mehr aufgreifen“. Die Kostenmiete mit dem Bezug auf das jeweilige Objekt müsse bleiben, denn sonst gebe es ja keinen sozialen Vorteil mehr. Keinen Zweifel ließ Schneider auch daran, daß er nicht dem Wunsch der Gemeinnützigen entsprechen werde, die Pauschalen für Instandhaltung und Verwaltung zu erhöhen.

Im Dickicht der Einzelinteressen

Agrarminister ringen in Brüssel um tragbaren Kompromiß

WILHELM HADLER, Brüssel

Wenige Tage nach den optimistischen Verlautbarungen des Londoner Gipfels haben sich die Fachminister der EG bereits wieder in ein Dickicht schwer lösbarer Alltagsprobleme verstrickt. Die Landwirtschaftsminister suchten gestern in Brüssel nach einem erfolglosen ersten Anlauf noch immer nach Wegen zur Eindämmung der Milch- und Rindfleischschwemme in der Gemeinschaft. Ihre für Forschung zuständigen Kollegen verordneten sich in den frühen Morgenstunden eine Bedenkenpause, da die unterschiedlichen Erwartungen über das künftige Rahmenprogramm der EG für Forschung und Entwicklung vorerst nicht auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen waren.

Die Agrarberatungen wurden entsprechend dem Vorbild der jährlichen Brüsseler Preisverhandlungen nach dem „Beichtstuhlverfahren“ geführt. Der britische Ratspräsident Michael Jopling und Agrarkommissar Frans Andriessen nahmen sich nacheinander jede nationale Delegation vor, um vertraulich die unabdingbaren Forderungen der einzelnen Regierungen zu sondieren.

Ein erster Kompromißversuch Joplings war bereits am Dienstagabend ins Leere gegangen. Lediglich Portugal, Italien und Holland waren

(außer Großbritannien) bereit, darüber näher zu verhandeln. Grundsätzlich waren zwar inzwischen alle Landwirtschaftsminister mit einer Senkung der Milchquoten und einer Auflockerung der staatlichen Ankaufverpflichtungen für Rindfleisch einverstanden. Über das Ausmaß dieser Einschränkungen und der vorgesehenen Entschädigungen für die Landwirte gingen die Ansichten jedoch noch erheblich auseinander.

Frankreichs Agrarminister Francois Guillaume, der mit Quotenkürzungen am meisten Schwierigkeiten hat, berichtete gestern dem Pariser Kabinett über den Stand der Beratungen. Er kehrte am Abend an den Sitz der EG zurück. Über den Ausgang der Verhandlungen wurden am Nachmittag kaum Prognosen gewagt.

Noch schwieriger abzuschätzen sind die Aussichten der Forschungsminister, sich bis zum Jahresende doch noch auf die Finanzausstattung des geplanten Fünfjahresprogramms zu verständigen. Trotz mehrerer Kompromißvorschläge war es nicht gelungen, die von Bonn unterstützte Forderung Frankreichs und Großbritanniens nach einer drastischen Kürzung der Mittelansätze (8,7 Mrd. Mark statt 15,8 Mrd. Mark) abzuschwächen. Ein neuer Einigungsversuch ist am 22. Dezember vorgesehen.

Üppige Nebenaufträge locken

Bald britische Entscheidung über neues Frühwarnsystem

Sbt. London

Nimrod oder Awacs – die Entscheidung für eines der beiden Frühwarnsysteme, die noch vor Weihnachten getroffen werden soll, fällt den Briten nun noch schwerer, nachdem die US-Konkurrenz ihr Angebot mit üppigen Nebenaufträgen verschönt hat. Boeing, Seattle, beauftragte den englischen Electronics-Hersteller Racal, in Saudi-Arabien ein strategisches Radiosystem aufzubauen. Der Wert wird auf 300 Mill. Pfund (855 Mill. DM) veranschlagt. Geschaffen würden 300 Arbeitsplätze.

Noch verlockender ist die Offerte der Westinghouse Electric Corp., Pittsburgh, die das amerikanische Airborne Warning Command System (Awacs) mit Radargeräten ausstattet. Danach kann der britische Rüstungskonzern Plessey in den näch-

sten zehn Jahren mit einer Umsatzausweitung um mehr als eine (1986: 1,4) Mrd. Pfund rechnen, wenn London der erprobten US-Version den Vorzug gibt. Vorgeschlagen hat Westinghouse eine noch engere Zusammenarbeit in der Microship-Technologie – zum Beispiel die Entwicklung eines Silicon-Kristalles – sowie im weltweiten Marketing.

Um den von der britischen General Electric Corp. gebauten Nimrod auszuschieben, hat Boeing den Engländern im Prinzip versprochen, für jede 100 Pfund, die London in den USA ausbußt, 130 in die englische Wirtschaft zu pumpen. Wie bleibt jedoch offen. Das Frühwarnsystem kostet Großbritannien etwa 3,5 Mrd. Pfund. Inzwischen stehen die Werten 70:30, daß sich die Thatcher-Regierung für Awacs entscheiden wird.

BONJOUR L'ALLEMAGNE!

UNSERE WURZELN LIEGEN IN FRANKREICH. DORT SIND WIR GROSS GEWORDEN.

UNSER WACHSTUM IST INTERNATIONAL. DIE FINANZPLÄTZE DER WELT SIND HEUTE UNSER ZUHAUSE.



Wir, der Crédit Agricole, verfügen über das dichteste Banken-netz Frankreichs. Das hat uns zu einer der großen Banken der Welt gemacht. Mit weltweiten Verbindungen. Die Gründung einer deutschen Tochtergesellschaft ist ein logischer und notwendiger Schritt beim weiteren Ausbau unseres internationalen Netzes.

Wir stehen Ihnen als Partner zur Verfügung, der Ihnen Verbindungen in alle internationalen Finanzzentren verschafft. Und ganz besonders auch nach Frankreich.

WIR FREUEN UNS AUF DIE ZUSAMMENARBEIT MIT IHNEN



Crédit Agricole (Deutschland) AG

Marienstraße 3-5 · 6000 Frankfurt am Main 1
Telefon: 069/273 05-0 · Telex: 412409 CNCA D

Aktien ohne Anregungen

Weiterhin schleppender Umsatz Auf dem Aktienmarkt setzte sich auch am Mittwoch keine erhellende Tendenz durch. Die mit den aktiven Großanlagen schlossen sich dem Markt keine größeren Veränderungen mehr anzubahnen. Insgesamt blieb das Kursniveau aber stabil.

Als Stütze erweist sich der noch bestehenden Privatversicherung der noch bestehenden Schichtbeteiligung des Bundes an der Gesellschaft in Verbindung gebracht, die unter Umständen den Markt belasten könnte. Geschäft weiterhin immer noch Conti-Crumm. Hier engagieren sich offenbar auch Ausländer, die sich um die Stimmrechtsbegrenzung nicht abhalten lassen. Die Aktien der Autowerke waren kaum verändert.

Table with columns for 'Düsseldorf', 'Frankfurt', 'Hamburg', 'München' and 'Aktien-Umsätze'. It lists various stock market data including prices and trading volumes for different companies and regions.

Table titled 'Fortlaufende Notierungen und Umsätze' showing continuous market data for various sectors and companies, including prices and trading volumes.

Table titled 'Aktien-Umsätze' showing trading volumes and turnover for various stocks, categorized by company or sector.

Table titled 'Inland' showing domestic market data for various companies, including stock prices and trading volumes.

Table titled 'Frankfurt' showing market data for Frankfurt, including stock prices and trading volumes for various companies.

Table titled 'München' showing market data for Munich, including stock prices and trading volumes for various companies.

Table titled 'Aktien-Umsätze' showing trading volumes and turnover for various stocks, categorized by company or sector.

Table titled 'Ausland Amsterdam' showing international market data for Amsterdam, including stock prices and trading volumes.

Table titled 'Luxemburg' showing market data for Luxembourg, including stock prices and trading volumes for various companies.

Table titled 'Paris' showing market data for Paris, including stock prices and trading volumes for various companies.

Table titled 'Wien' showing market data for Vienna, including stock prices and trading volumes for various companies.

Table titled 'Inlandszertifikate' showing domestic certificate data, including prices and trading volumes for various certificates.

Table titled 'Auslandszertifikate' showing international certificate data, including prices and trading volumes for various certificates.

Table titled 'Optionshandel' showing options trading data, including prices and trading volumes for various options contracts.

Table titled 'Devisenmärkte' showing foreign exchange market data, including exchange rates and trading volumes for various currencies.

Pegulan an Schweden verkauft

Die Batig trennt sich zugleich von der Hüppe-Gruppe

JAN BRECH, Hamburg
Die Batig Gesellschaft für Beteiligungen mbH, Hamburg, Holding für alle deutschen Interessen der britischen BAT-Gruppe...

Batig werde künftig in den drei Geschäftsfeldern Tabakwaren (BAT), Dienstleistungen (Horten AG) und Kunststoff-Formteile operieren.

Weitere Ertragsfortschritte

SEL vor dem Mehrheitswechsel mit „gutem Jahr“

WERNER NEITZEL, Asperg
Für die bis zum Jahresende noch in Mehrheitsbesitz des amerikanischen ITT-Konzerns - dann geht die Majorität an die französische CGE über - befindet sich die Standard Elektrik Lorenz AG (SEL), Stuttgart,...

Dieses „qualifizierte Wachstum“ sei um so höher einzustufen, als es trotz des Gegenwindes von der Währungsseite bewegungslos werde.

Pause am Computermarkt

Wang gibt erstmals den Ertrag an: 3 Millionen Mark

Die Wang Deutschland GmbH, Frankfurt, Tochter des US-Computerherstellers Wang Laboratories Inc., Lowell, bezieht erstmals den Firmenertrag.

MARKET zum drittgrößten Bodenbelaghersteller der Welt. Der Tarkett-Umsatz erreicht 850 Mill. DM, wobei 80 Prozent außerhalb Schwedens abgewickelt wird.

Mit Pegulan wird sich vor allem die Marktstellung in Westeuropa verstärken. Bei Swedish Match kommt Pegulan unter das Dach eines Konzerns, der rund 3,7 Mrd. DM umsetzt.

Masco verfügt über starke Marktstellungen im Sanitärbereich und ist an einer Reihe europäischer Unternehmen beteiligt.

Für den Sektor der Unterhaltungselektronik rechnet Lohr mit einem Umsatzwachstum von acht Prozent und mit einem verbesserten Ergebnis.

keine Illusionen: Die zweistelligen Zuwachsraten früherer Zeiten sind es in der Branche wenigstens ein bis zwei Jahre lang nicht mehr geben.

Freilich: Die Auftragseingänge stiegen 1985/86 noch um zwölf Prozent auf 318 (283) Mill. DM.

Für den Konzern, der das Jahr 1985/86 mit einem Nettogewinn von 51 (15) Mill. Dollar abschloß, war das Europa-Geschäft de facto der einzige Gewinnbringer.

Volkswagen hat die Ertragsdelle wieder ausgebügelt

Solide Basis verschönt Aussichten für 1987 - Töchter in Mexiko und Südafrika haben die Gewinnzone erreicht

DOMINIK SCHMIDT, Wolfsburg
Der Wolfsburg Volkswagen-Konzern hat den im dritten Quartal 1986 erzielten Ertragsrückgang gut verdaut und wird für das Gesamtjahr ein Ergebnis ausweisen, das dem des Vorjahres (596 Mill. DM) entspricht.

Die wieder positive Ertragsentwicklung im letzten Quartal 1986 führt VW-Vorstandschef Carl Hahn auf die verbesserte Gewinn-situation bei verschiedenen Konzerngesellschaften zurück.

Henkel erwirbt Beecham-Sparten

J. G. Düsseldorf

Als vorletzten Akt seiner 1986 forcierten Akquisitionsstrategie, die binnen Jahresfrist bereits fast 0,8 Mrd. DM Umsatz-Zukauf aus neuen Beteiligungen brachte, meldet der viergrößte deutsche Chemiekonzern, die Düsseldorf Henkel KGaA...

Berlin zufrieden mit Messejahr 1986

ot. Berlin

Berlin ist mit dem Messejahr 1986 zufrieden. 1987 verspricht neue Glanzpunkte. Das sagte Manfred Busche, Geschäftsführer der Berliner Ausstellungs-Messe-Kongress-GmbH (AMK).

Die Grüne Woche ist mit mehr als 40 teilnehmenden Ländern praktisch wieder ausgehucht, die Tourismus-Börse wird zur Konzentration der Geschäfte um einen Tag verkürzt.

Für den Konzern, der das Jahr 1985/86 mit einem Nettogewinn von 51 (15) Mill. Dollar abschloß, war das Europa-Geschäft de facto der einzige Gewinnbringer.

wiesen hatte, wird gleichfalls die Verkaufszone verlassen. Vorstandsmitglied Horst Münzner rechnet damit, daß das Kapitel Triumph-Adler in den USA bald abgeschlossen sein wird.

C & A bleibt weiter Spitze bei Textil

adh. Frankfurt

Unangefochten auf Platz eins unter den deutschen Textilwässhändlern rangiert auch in der neuen Liste der 100 Größten des Fachblattes „Textilwirtschaft“ der Riess C & A.

Dr. Hans-Kurt Fugert ist mit Wirkung vom 1. Januar 1987 zum Generalbevollmächtigten für das Finanz- und Rechnungswesen bei dem Stützpunktunternehmen Carl Zeiss, Oberkochen, ernannt worden.

PERSONALIEN

Dr. Hans-Kurt Fugert ist mit Wirkung vom 1. Januar 1987 zum Generalbevollmächtigten für das Finanz- und Rechnungswesen bei dem Stützpunktunternehmen Carl Zeiss, Oberkochen, ernannt worden.

Dr. Ludwig Neumeyer, zuletzt Vertriebsdirektor für Gilette, Berlin, wurde zum neuen Geschäftsführer Marketing und Vertrieb in der Geschäftsleitung der Black und Decker GmbH, Idstein/Faunus, ernannt.

Bernd Matern, Geschäftsführer und Mitgesellschafter der Gemadi mbH Gesellschaft für Marketing-Dienste mbH, Nauenheim, scheidet zum 31. Dezember 1986 aus dem Unternehmen aus.

Dr. Hans-Kurt Fugert ist mit Wirkung vom 1. Januar 1987 zum Generalbevollmächtigten für das Finanz- und Rechnungswesen bei dem Stützpunktunternehmen Carl Zeiss, Oberkochen, ernannt worden.

KONKURSE

Konkurs eröffnet: Bad Kreuznach; Lieselotte Mathern geb. Erbes; Bad Segeberg; Behrens-BAU GmbH; Stragglin; Berlin-Charlottenberg; Nachl. d. Eberhard Borgmann; Bremen; Hansa Transportkontor Wilhelm Meyer GmbH & Co.; Nachl. d. Herbert Friedrich Häsel; Kassel; Rolf Fuchs; Kaufmann, Baunatal 1; Hamburg; J. Jacobsen Waren Kontor GmbH i. L.; KG i. Fa. Hermann Lewzow; Nachl. d. Peter Alfred Schild; Kiel; C+C Großkauf HIT GmbH; Köln; Nachl. d. Peter Schnell; München; Nachl. d. Herbert Josef Martens; HK-Küche u. Heim GmbH & Co. Betriebs KG; COS Computersysteme GmbH, Fürstfeldbruck; St. Wendel; Gerhard Dupont GmbH, Bliessen; Wilhelmshaven; Margrit Schwall; Wolfratshausen; Huber - Bau Ges. mbH, Irchenberg; Walter Just; Wappertal; Manfred Scheidermann; Nachl. d. Siegfried Schneider; Waßmuth Datensysteme GmbH.

Verpleich beantragt: München; Nachl. d. Arndt Friedrich Alfred von Bohlen und Halbach, Gutsbesitzer und Kaufmann.

Ausländische Beteiligung an Ungarn-Bank

cd. Frankfurt

Eine gewinnorientierte Bank mit ausländischer Beteiligung wird Anfang 1987 in Budapest mit einem zunächst zur Hälfte eingezahlten Kapital von einer Mrd. Forint rund 4,5 Mill. DM gegründet.

MEETING 199 DM. Die exklusive Tagung zum Inklusivpreis von 199 - DM pro Person und Tag (an bestimmten Tagen)...

Canadian Pacific Hotels

Dr. Hans-Kurt Fugert ist mit Wirkung vom 1. Januar 1987 zum Generalbevollmächtigten für das Finanz- und Rechnungswesen bei dem Stützpunktunternehmen Carl Zeiss, Oberkochen, ernannt worden.

Dr. Hans-Kurt Fugert ist mit Wirkung vom 1. Januar 1987 zum Generalbevollmächtigten für das Finanz- und Rechnungswesen bei dem Stützpunktunternehmen Carl Zeiss, Oberkochen, ernannt worden.

Tochter der Nationalbank, die ungarische Nationalparkbank mit elf Prozent und vier Genossenschaftverbände mit je sechs Prozent.

Diese neue Geschäftsbank, deren Arbeit von der DG Bank und der GZB Wien unterstützt werden soll, bietet ungarischen Firmenkunden, besonders genossenschaftlichen und staatlichen Unternehmen, sowie Genossenschaftsunternehmen mit westlicher Beteiligung ein breites Spektrum von Bank- und anderen Finanzdienstleistungen an.



Erreichbar sein, auch unterwegs. Mit Autotelefon C. Von AEG.

Jetzt macht Sie das Autotelefon C von AEG noch erfolgreicher: Sie müssen auf keine wichtige Information mehr verzichten, weil Sie mit einer einzigen Vorwahlnummer überall erreichbar sind.

speicher, automatische Rückrufmöglichkeit, und, und, und... Das moderne Konzept des Autotelefonierens kommt von dem Unternehmen, das schon lange eine führende Rolle in der Entwicklung des Autotelefon spielt.

Form to request information about AEG mobile phone C. Includes fields for Name, Firma, Straße, PLZ/Ort, and Telefon.



Steine statt Brot für Selbständige

Selbständige, die der gesetzlichen Rentenversicherung vor Jahren als Pflichtversicherte beigetreten sind, können diese Entscheidung rückgängig machen und künftig auf Beitragszahlungen verzichten oder freiwillige Beiträge in beliebiger Höhe entrichten.

Die Möglichkeit der Abwahl der Pflichtversicherung geht auf eine Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts vom Oktober 1985 zurück, mit der eine vom 14. Mai 1977 an geltende Begrenzung der rentenrechtlichen Ausbildungs-Ausfallzeiten zwar mit dem Grundgesetz für vereinbar erklärt wurde.



so ein Bonner Ministerialbeamter - „Steine statt Brot“ gegeben. Denn zum einen bedeutet die Aufgabe der Pflichtversicherung nicht, daß die gezahlten Rentenbeiträge erstattet werden.

aber nur dann die Rente, wenn die Hälfte der gesamten Versicherungszeit bis zum Rentenfall mit Pflichtbeiträgen erfüllt ist.

„Mit gutem Gewissen“, so ist in Bonn zu hören, „wird man nur denjenigen zu einer Befreiung raten können, die während der Pflichtversicherungszeit zusätzlich im Beamtenverhältnis gestanden haben“.

Warenpreise - Termine

Schwächer schlossen am Dienstag die Gold-, Silber- und Kupfermärkte am Terminmarkt der New Yorker Comex. Während Kakao knapp gehalten notierte, mußte Kaffee deutliche Verluste hinnehmen.

Table with multiple columns listing various commodities like Wheat, Oil, and Metals with their respective prices and terms.

Wolle, Fasern, Kautschuk

Table listing wool, fibers, and rubber prices.

NE-Metalle

Table listing non-ferrous metal prices.

Wolle, Fasern, Kautschuk

Table listing wool, fibers, and rubber prices.

Wolle, Fasern, Kautschuk

Table listing wool, fibers, and rubber prices.

Wolle, Fasern, Kautschuk

Table listing wool, fibers, and rubber prices.

Wolle, Fasern, Kautschuk

Table listing wool, fibers, and rubber prices.

Wolle, Fasern, Kautschuk

Table listing wool, fibers, and rubber prices.

Wolle, Fasern, Kautschuk

Table listing wool, fibers, and rubber prices.

Wolle, Fasern, Kautschuk

Table listing wool, fibers, and rubber prices.

Wolle, Fasern, Kautschuk

Table listing wool, fibers, and rubber prices.

Wolle, Fasern, Kautschuk

Table listing wool, fibers, and rubber prices.

Wolle, Fasern, Kautschuk

Table listing wool, fibers, and rubber prices.

Devisen- und Geldmarktsätze

Table listing exchange rates and money market rates.

Devisen- und Geldmarktsätze

Table listing exchange rates and money market rates.

Devisen- und Geldmarktsätze

Table listing exchange rates and money market rates.

Devisen- und Geldmarktsätze

Table listing exchange rates and money market rates.

Devisen- und Geldmarktsätze

Table listing exchange rates and money market rates.

Devisen- und Geldmarktsätze

Table listing exchange rates and money market rates.

Devisen- und Geldmarktsätze

Table listing exchange rates and money market rates.

Devisen- und Geldmarktsätze

Table listing exchange rates and money market rates.

Devisen- und Geldmarktsätze

Table listing exchange rates and money market rates.

Devisen- und Geldmarktsätze

Table listing exchange rates and money market rates.

Devisen- und Geldmarktsätze

Table listing exchange rates and money market rates.

Devisen- und Geldmarktsätze

Table listing exchange rates and money market rates.

Devisen- und Geldmarktsätze

Table listing exchange rates and money market rates.

Devisen- und Geldmarktsätze

Table listing exchange rates and money market rates.

Devisen- und Geldmarktsätze

Table listing exchange rates and money market rates.

Devisen- und Geldmarktsätze

Table listing exchange rates and money market rates.

Devisen- und Geldmarktsätze

Table listing exchange rates and money market rates.

Devisen- und Geldmarktsätze

Table listing exchange rates and money market rates.

Devisen- und Geldmarktsätze

Table listing exchange rates and money market rates.

Devisen- und Geldmarktsätze

Table listing exchange rates and money market rates.

Devisen- und Geldmarktsätze

Table listing exchange rates and money market rates.

Devisen- und Geldmarktsätze

Table listing exchange rates and money market rates.

Devisen- und Geldmarktsätze

Table listing exchange rates and money market rates.

Devisen- und Geldmarktsätze

Table listing exchange rates and money market rates.

Renditen und Preise von Pfandbriefen und KO

Table listing yields and prices of mortgage-backed securities.

Renditen und Preise von Pfandbriefen und KO

Table listing yields and prices of mortgage-backed securities.

Renditen und Preise von Pfandbriefen und KO

Table listing yields and prices of mortgage-backed securities.

Renditen und Preise von Pfandbriefen und KO

Table listing yields and prices of mortgage-backed securities.

Renditen und Preise von Pfandbriefen und KO

Table listing yields and prices of mortgage-backed securities.

Renditen und Preise von Pfandbriefen und KO

Table listing yields and prices of mortgage-backed securities.

Renditen und Preise von Pfandbriefen und KO

Table listing yields and prices of mortgage-backed securities.

Renditen und Preise von Pfandbriefen und KO

Table listing yields and prices of mortgage-backed securities.

Renditen und Preise von Pfandbriefen und KO

Table listing yields and prices of mortgage-backed securities.

Renditen und Preise von Pfandbriefen und KO

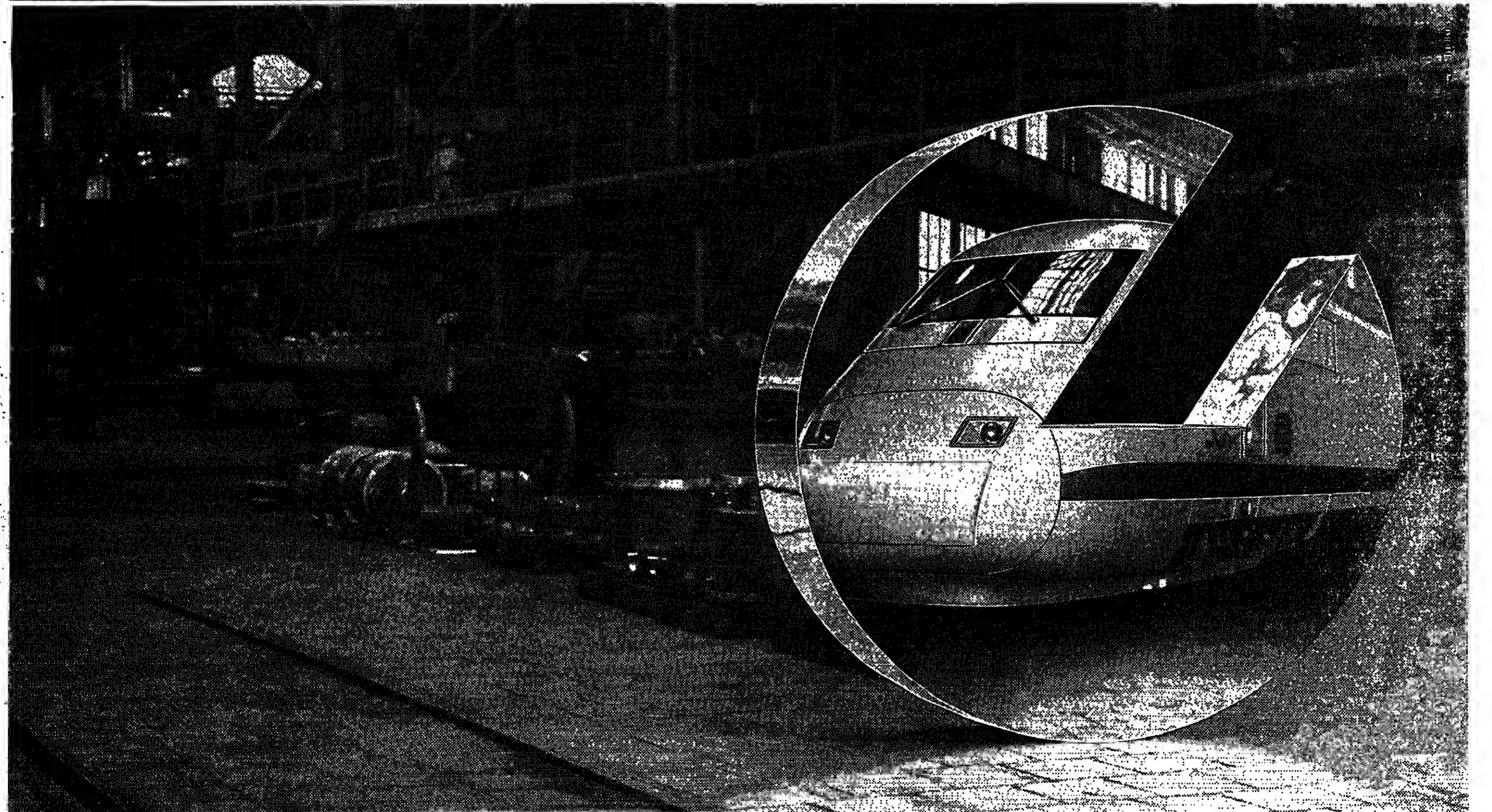
Table listing yields and prices of mortgage-backed securities.

Renditen und Preise von Pfandbriefen und KO

Table listing yields and prices of mortgage-backed securities.

Renditen und Preise von Pfandbriefen und KO

Table listing yields and prices of mortgage-backed securities.



ere...
Innovation hat ihren Preis.
Sehen wir uns nach Möglichkeiten um, die ihn möglichst niedrig halten.
DG BANK
Die Geschäftsbank mit der breiten Basis

Wer profitiert denn heute?

Woher man schaut, wohin man hört - es besteht, und zwar so gewaltig, daß man bald erstaunt sein muß, wenn irgendein singender, klingender Künstler ausnahmsweise noch nicht benützt hat. Da machen sich die exzessiven Pop- und Rockstars wie Steve Winwood, Peter Gabriel, Elton John, Bryan Adams und Paul McCartney für Amnesty International in einer „Verschwörung der Hoffnung“.

Spätestens seit Bob Geldof im Sommer 1985 mit seinem „Live Aid“-Unternehmen weltweit die musikprofessionelle Berufsjugend aktivierte und zu nie zuvor erlebter Bruderschaft der Seelen veredelte, so daß viele ihn als Anwärter auf den Friedensnobelpreis sahen, mag so recht kein Entertainer mehr zurückstehen. Das Wirken für gute Zwecke ist zum Selbst-Zweck geworden und droht zur bösen Farce zu verkommen, hinter der als wahre Triebfeder sich nichts weiter als schändliche Wettbewerb um die Gunst des Publikums spant.

Womit nicht gesagt sein soll, daß besagten Stars nicht wirklich das Helfen am Herzen läge. Nur: was bleibt denn noch übrig von der Idee, vom Idealismus, der dem Boh Geldof im übrigen noch den letzten Penny aus der Tasche zerrte? Wenn soll solche Hilfs-Inflation am Ende noch nützen?

Die wirklich Betroffenen, so will es angesichts dieser wahren Flut von Benefiz für alles und jedes erscheinen, würden sich herzlich bedanken für solch ein Benefiz-Theater, das nur deshalb auf großer Bühne gespielt wird, weil dort pharisäerhaft die vermeintliche Selbstlosigkeit, zum banalen PR-Effekt heruntergewirtschaftet, der ach so wachen Konkurrenz vorgeführt werden kann. So soll sich, nur fadenscheinig kaschierend, immer doch nur der eigene Beutel füllen - an der Not aller, die er es nur irgendwann mal ganz am Geldof'schen Anfang ging ...

Die Expertenanhörung zum „Deutschen Historischen Museum“ in Berlin

Unstillbarer Durst nach mehr

Wie ist das nun: Hat man Ausstellungsstücke und baut dafür ein Museum, oder baut man zuerst ein Museum, um dann die Stücke hinein zu stecken? ...

Es war neben viel Wissenschaft auch ganz praktisches Gedankengut, das da zwei Tage lang in Bonn ausbreitet wurde, als ausgewählte Mitglieder der Historiker-Fachwelt zwei Tage lang um das Gutachten der Konzeption für ein deutsches Historisches Museum in Berlin diskutierten, einen Bau, mit dessen Ausführung schon im nächsten Jahr in der alten Reichshauptstadt begonnen werden soll, nachdem Bundeskanzler Helmut Kohl ihr dies vorläufig imaginäre Gebäude zum Jubiläum des 750. Geburtstag 1987 geschenkt hat.

Man erinnert sich: Die Diskussion um eine solche Einrichtung ist jetzt schon über zehn Jahre alt. Das Museum für Deutsche Geschichte im Ostberliner Zeughaus brachte eine Diskussion in Gang, ob man dem anderen deutschen Staat auf einem so wichtigen Gebiet das Feld überlassen dürfe. Die historischen Großausstellungen über Preußen, Württemberg oder Stauffer in der Bundesrepublik Deutschland und Berlin (West) mit ihrem Millionenpublikum gaben der Idee neuen Auftrieb.

Im Herbst 1985 setzte die Bundesregierung für das Projekt eine aus 16 Historikern, Museumsfachleuten und Kunsthistorikern bestehende „Sachverständigenkommission“ ein, die ihr Konzept, in hoher Auflage für die breite öffentliche Diskussion gedruckt, im April 1986 präsentierte. Nach den zwei Tagen Diskussion jetzt in Bonn fasste der Präsident der Stiftung Preussischer Kulturbesitz und Vorsitzende der Sachverständigenkommission, Professor Werner Knopp, das Ergebnis in dem etwas ermittelnden Satz zusammen: „Wir werden alles hier Gehörte sorgfältig bedenken, und das Gutachten wird Änderungen erfahren.“

Da hatte zum Beispiel der Tübingen-Historiker Professor Gottfried Korff die „Forums-Idee“ eingebracht, ein Patentrecht gegen die lähmende Bremswirkung auf den Fortgang des Unternehmens, die von der Angst ausgeht, daß hier „Wende-Ideologie“

verkauft werden solle. Für immer neue Gründe, daß dies so sein könne, sorgen in Bonn die Bundestagsfraktionen der SPD und der Grünen, die zum Beispiel in den Vorbereitungsform für das Bonner „Haus der Geschichte“ der Bundesrepublik Deutschland ihre reservierten Stühle gar nicht erst einnehmen.

Korffs „Forum“, von ihm als „das ehrlichere Prinzip der Geschichtsanzeige“ vorgestellt, beseitigt nach seinen Worten den Verdacht, daß ein irgendwie verbündetes Geschichtsbild als Endprodukt geboten werden solle. Auf ein solches „geschlossenes Bild“, wie es sich auf Bildung versessene Museumsexperten ausdachten, sei der Besucher sowieso nicht verlassen, der erfahrungsgemäß ja nur Einzelnes aufnehme.

Das bedeutet nach Korff, daß auch die sogenannten „Dauerausstellungen“ des Museums alle paar Jahre geändert werden müssen, nein, eben nicht des Museums, sondern des „Forums“. Denn das Wichtigste, was man in einem solchen Gebäude, um deutsche Geschichte darzustellen, vereinigen könne, sei eben lange schon in anderem Museumsbesitz, zum Beispiel das Botanischen Institut Alexander von Humboldts oder Otto Guericke „Magdeburger Halbkrüge“, mit denen er auf dem Reichstag von 1654 in Regensburg Ausstellung, Druck und Gewicht der Luft demonstrierte.

Wenn man all so etwas nicht habe, es nur substituieren könne, die Schau nicht auf ihre Kosten kommen lasse und damit auf Texte auswirke, dann entstände „schnell der Eindruck von Indoktrination“, den man ja um der Gemeinsamkeit willen gerade vermeiden wolle.

Dann: Es werde ein „Getty-Effekt“ auf dem Markt für Ausstellungsgüter eintreten, die Preise für Objekte würden in die Höhe schnellen, die bestehenden Museen würden in ihrer Anschaffung behindert werden, das Miszantium werde aller Voraussicht nach nicht vergrößert, sondern nur „umverteilt“ werden.

Schon am ersten Tag der Anhörung hatte eine beachtliche Fraktion der Historiker dafür plädiert, den

Schwerpunkt des Geschichtsmuseums in Berlin auf Wechselausstellungen zu legen, so der Münchner Professor Christian Meier. Die Verfasser des Konzepts vom April 1986 hielten indessen an der Dauerinstallation fest. Sie ist „nach den Erfahrungen mit den großen historischen Ausstellungen der letzten Zeit als Verbindung aus chronologischer und systematischer Geschichtsgliederung zu organisieren und in drei voneinander zu unterscheidende Elemente zu strukturieren“. Das sind „Epochenräume“, „Vertiefungsräume“ und „Themenräume“, wobei man auf dem ersten Sektor der aus dem Schulgeschichtsbuch bekannten Einteilung folgen möchte.

Der von einem Teilnehmer gemachte Vorschlag, daß die Länder einzeln für sich und vielleicht in Partnerschaft für bestimmte Geschichtsabschnitte als Vorstufe für das Deutsche Geschichtsmuseum sammeln und vorbereitend tätig werden sollten, fand ziemlich einhellig Ablehnung, auch mit der Frage, wer denn dann für die Partnerschaft über den Abschnitt 1933-45 zuständig sein solle. Wenn man sich freilich an das Schicksal der einst von Willy Brandt vorgeschlagenen Nationalstiftung erinnert, die von den um ihre Kulturkompetenz besorgten Ländern zu Fall gebracht wurde, dann muß man sich fragen, ob es nicht tatsächlich die Länder sein sollten, die in gemeinsamer Absprache ein überregionales Nationalmuseum zu organisieren und zu bestücken hätten.

Im übrigen: Wenn der wachsende Fundus des geschichtlichen Museums in Berlin eine lebhaftere Ausleihetätigkeit mit Museen in den Ländern interessant mache, dann würden wohl alle gern Leihgaben dorthin schicken. Bisher ist die Gefahr gering, daß dabei etwas entzweit gehen könnte. Die paar Dinge, die der Ankaufsexperte für Berlin, Christoph Stöckl, bisher im Dia-Vortrag vorzeigen konnte, sind ziemlich unzerbrechlich - bis auf einen Humpen aus der Kaiserzeit mit der Aufschrift: „Jeden Feind besiegt der Deutsche, nur den Durst nicht.“

EBERHARD NITSCHKE



Direkt nach der Natur gemalt, wie es Caravaggio lehrte: Hendrick ter Brugghens „Frau mit einem Affen“ (1627)

Im Banne Caravaggios

Die zeitgenössischen Autoren sparten nicht an Kritik. Denn den damals in der Malerei geltenden Idealen nach „Decorum“, Göttergötlich und Könige königlich abzubilden, kam Michelangelo Merisi da Caravaggio keineswegs nach. Er suchte seine Modelle auf der Straße und verlegte biblische Szenen ins alltägliche Milieu.

Völlig neue Wege beschränkt Caravaggio mit seinen starken Hell-Dunkel-Kontrasten, den effektiv voll inszenierten Lichtquellen, die die lebensgroß dargestellten Handlungspersonen eindringlich hervorheben, und er war wohl der erste Künstler, der ohne Vorstudien direkt nach der Natur malte. In kräftigen Farben komponierte er Momente größter Emotionalität und schuf Gemälde von gebührender Dramatik. Nicht ein einziger Schüler ging bei ihm in die Lehre, und doch war sein Werk vom Ende des 16. Jahrhunderts an für Künstlergenerationen eine der wichtigsten Inspirationsquellen.

Seit dem 15. Jahrhundert zog es immer wieder niederländische Künstler nach Italien, um dort vor allem in Rom das klassische Altertum zu studieren. Auf ihren Reisen gen Süden waren es vor allem die Utrechter Maler Hendrick ter Brugghen, Gerard van Honthorst und Dirck van Baburen, die in den Bann des Caravaggios gerieten und dessen künstlerische Auffassungen in den Niederlanden einführten. Ist Honthorst der bekannteste, so ist ter Brugghen sicher der bedeutendste der Utrechter Caravaggisten, denen jetzt das Utrechter Central Museum in Zusammenarbeit mit dem Braunschweiger Herzog-Anton-Ulrich-Museum eine eindrucksvolle Ausstellung gewidmet hat.

Mit prachvollen Beispielen wird hier ein faszinierendes Kapitel niederländischer Malerei des 17. Jahrhunderts aufgeleuchtet, zu dem zahlreiche Museen aus Europa und Übersee bereitwillig Leihgaben entsandt haben, wobei allerdings das große Vorbild Caravaggio selbst leider fehlt. Doch aus seinem direkten Umkreis eröffnen Orazio Gentileschi „Bespottung Christi“, Bartolomeo Manfredi „Verleugung Petri“ sowie die „Maria Magdalena“ von Louis Finson, die dieser nach einem verlorengegangenen Gemälde von Caravaggio kopiert hat, die Schau.

Zentral steht das Werk von Hendrick ter Brugghen, der 1588 geboren, bei Abraham Bloemaert in die Lehre ging und 1614 aus Italien zu-

rückgekehrt war. Sein Werk durchzieht die gesamte Ausstellung, in jedem der thematisch geordneten Säle ist sein Schatten präsent.

Als Gerard van Honthorst 1620 aus Italien zurückkommt, erlebt der Caravaggismus in den Niederlanden mit Utrecht als Zentrum eine Periode des Durchbruchs. Wegen der virtuoson Hell-Dunkel-Effekte „Gherardo delle notti“ genannt, im Inland gefragt und für manchen europäischen Fürsten tätig, gingen von Honthorst die stärksten Impulse auf seine niederländischen Künstlerkollegen aus. Auch Abraham Bloemaert, der selbst nie Werke von Caravaggio gesehen hatte, ging mit der Mode und malte mit dem Flötenspieler in caravaggischer Manier das erste Halbporträt eines Musikers, mit dem ein in der Folgezeit überaus beliebtes Genre begründete.

Wie Caravaggio selbst bevorzugte auch die Utrechter Meister Szenen aus der Geschichte, der Mythologie und der Bibel, meistens einen Moment höchster Spannung. „Die Berufung des Matthäus“, „Petrus, dem der Engel erscheint“ oder „Cimon und Peres“ sind Themen, die vielfach behandelt wurden. Daneben erfreuten sich bei den Niederländern auch Genre-Darstellungen wie Musikanten, Zigeuner, Schmelde oder Soldaten großer Beliebtheit. Unverkennbar ist dabei oft eine moralisierende Botschaft, die bei Caravaggio selbst in keiner Darstellung zu finden ist.

Mit dem Tod von ter Brugghen 1629 fällt für den Caravaggismus jäh der Vorhang. Honthorst ist stilistisch bereits beim Klassizismus. Doch eine jüngere Generation von Künstlern führt den Geist fort. In Amersfoort waren es Simon Henricx, Matthias Stom (aufgrund jüngerster Forschungen nicht mehr Stomer) und Paulus Bor, die caravaggisch malten, in Gouda Wouter Pietersz Crabbe und in Delft Leonart Bramer.

Noch lange wirkte der Caravaggismus in den Niederlanden indirekt nach. Auch die Großmeister der 17. Jahrhundert-Malerei - Rembrandt, Vermeer und Frans Hals - studierten ihn mit großem Interesse. Vermeer reproduzierte in einigen Gemälden Arbeiten von Dirck van Baburen, der Lautenspieler von Frans Hals ist deutlich unter dem Einfluß der Utrechter Caravaggisten gemalt (Central Museum Utrecht, bis 12.1.87).

Herzog-Anton-Ulrich-Museum Braunschweig, 12.2. bis 12.4. Katalog 30 Hb DOROTHEE von FLEMMING

Filme: Hensons „Labyrinth“ und Disneys „Basil“

Hogle, Ludo, Didymus

Eine Welt voller Spuk- und Traumgestalten lebt schon lange in der Phantasie der 15-jährigen Sarah, wenn ihr Abenteuer in der Koboldwelt tatsächlich beginnt. Sie bespricht den Koboldkönig, er möge sie endlich von ihrem winzigen plündernden Bruder befreien, der ihr die Abende, wenn Vater und Stiefmutter ausgegangen sind, so furchtbar versauert.

Im Jim Hensons Film „Labyrinth“ nimmt König Jareth (den der Popstar David Bowie spielt, der auch mehrere Songs für den Film komponierte) Sarah denn auch beim Wort. Doch die Blut läßt bis das Gewissen. Sie will den Bruder zurück. Nur 13 Stunden gibt der König ihr Zeit, das Labyrinth zu voran das kauzige Trio, das Sarah auf ihrem Weg durchs Labyrinth begleitet: der Wurzelwitz Hogle, der sich mürrisch und feige gibt, aber ein Herz aus Gold in der Brust trägt; das massive Monster Ludo, eine Art Riesenschimpanse mit gebogenen Hörnern und rötlichem Zottelfell, das ihr Häßlichkeit strahlt, mit seinen saftigen braunen Augen jedoch nicht nur Kinderherzen zum Schmelzen bringt.

Der Dritte im Bunde ist Sir Didymus, eine Mischung aus Foxterrier und Eichhörnchen, stets vornehm in rosentönenen Wams: ein Ritter von der Tafelrunde mit der Allüre eines Freiwebers. Unübertrefflich komisch sind die Freys, rotgefiederte Papageien, die ihre Köpfe abnehmen können, sie übermäßig durch die Luft schweben und brillante Musical-Szenen abliefern. Da läßt die Muppet-Show schön grüßen.

Sarah und ihre Gefährten bieten dem Koboldkönig die Stürm und holen das Erbdemüt zurück, das am Ende wieder friedlich in seinem Bettchen schläft. Was ist eigentlich passiert? Wer alles vielleicht nur ein Hirnspinnweb der sensiblen, phantasiebegabten Sarah? Oder will der Film uns ein Märchen erzählen? Henson hält das merkwürdig in der Schwere. Überhaupt reißt der Handlungspilot niemanden so recht vom Stuhl. Auch das Zusammenspiel zwischen Menschen und Animatronics läßt zu wünschen übrig. Die mit viel Phantasie kreierte Puppen freilich machen die Schwächen des Films weit mit einer gehörigen Portion Charme. Wer Jim Henson und seine Muppets mag, wird also in jedem Fall auf seine Kosten kommen.

Nicht elektronisch gesteuert, sondern in guter alter Zeichentrick-Manier kommen die Helden in dem neuen Streifen aus dem Hause Disney daher. Er heißt „Basil, der große Mäusedetektiv“ und führt ins nebeltrübe London des Jahres 1897. Der Mausemann Basil aus der Baker Street ist das genaue Abbild des großen Sherlock Holmes, dem er erfolgreich nacheifert: er rucht Pfeife, spielt Geige am Kamin, trägt stets ein Schirmmütchen auf dem spitzen Kopf und löst die kniffligsten Fälle der Mäusewelt. Etwas den beinahe hoffnungslosen Fall der kleinen Olivia, deren Vater von dem Bösewicht Rattenzahn gekidnappt wurde. Die infame Kanalratte träumt von Königshöhen im Buckingham Palace und macht Queen Maustoria den Thron gefährlich streitig. Doch Basil legt dem Unhold - nach einem bravoureus Zweikampf im Uhrwerk von Big Ben - für immer das Handwerk.

Der Zeichner und direkt erzählte Film mit seinen prächtig gezeichneten und animierten Figuren steht ganz in der Tradition so berühmter Disney-Klassiker wie „Bernhard und Bianca“. Er dürfte Kindern und Erwachsenen gleichermaßen Freude machen. DORIS BLUM



Bezoer mit David Bowie und Jennifer Connolly aus Hensons Film „Labyrinth“

den durchqueren, das zu seinem Schloß hinführt, um den Jungen zu befreien. Für Sarah (Jennifer Connolly, von Sergio Leone entdeckt für „Es war einmal in Amerika“) beginnt ein Wettkampf mit der Zeit.

Jim Henson, der allseits bekannte Vater der Muppets, hat sein bis dato schon beachtliches Puppen-Imperium für diesen Film um ein beträchtliches erweitert. Wir begegnen im Koboldreich einem kuriosen Arsenal von Fabelwesen: elektronisch gesteuerte „Animatronics“ in Originalgröße, die lebensecht agieren und vom raffinierten Stand heutiger Trickanimation zeugen.

„Alice im Wunderland“ und der „Zauberer von Oz“ standen Pate für diesen Film, und dann Maurice Sendaks unvergessene „Wilden Kerle“, ähnlich wie diese nämlich sehen zensens neue Kreaturen zum Teil ganz furchterregend aus. Aber im Grunde sind sie gutmütige Gesellen, den Muppets seelenverwandt. Allen

Zum Tode des Lager-Autors A. Martschenko

Für immer entronnen

Die Wache schrie vom Turm herab: „Nicht klettern, oder ich schieße.“ Er wickelte sich die Gnad und befreite mich von diesem unseligen Leben, schrie der Häftling zurück und kletterte weiter. Er arbeitete sich nach oben durch, wo auf dem Zaun der Stachelndraht entlanglief. In ihm verwickelte er sich. Jetzt ratterte vom Turm herüber ein Maschinengewehr. Der Mann fiel auf den Draht, hing über der Umzäunung. Da kletterte der nächste los. Er hatte ruhig abgewartet, bis er an der Reihe war. Eine kurze Salve - und er plumpste herunter, unter die Umzäunung. Nach ihm der dritte - er fand seinen Platz neben dem zweiten. Später erzählte man, daß einer von den dreien am Leben geblieben sei, man hätte ihn ins Krankenrevier gebracht. Also war es ihm gelungen, dem Lager wenigstens für einige Zeit zu entkommen. Und zwei waren für immer davongekommen.

Das ist eine Episode aus Anstolij Martschenkos Buch „Meine Aussagen“ aus dem Jahre 1966, dem ersten Zeugenreport über die sowjetische Lagerwelt der Nachstalinzeit. Geschildert wird die Verzweiflungssituation dreier Politis, die die Zustände im Lager nicht länger ertragen können. Die Passage ist typisch für die Sprache Martschenkos. Von ungeheurer Knappheit und Bündigkeit, bleibt sie hautnah am haarsträubenden Ereignis, das jedoch stets sorgfältig lokalisiert wird, um seine Authentizität zu bezeugen. So entsteht eine Art Kafka-Effekt. Das scheinbar bloß dienende, mit dem Gestus bürokratischer Kälte dokumentierende Wort wird zum Fanal. Seine Kahlheit und Nüchternheit wirken wie ein Brennpiegel, in dem sich Erinnerung in Anlage verwandelt.

Kein Wunder, daß die sowjetischen Justiz- und Lagerbehörden diesen Mann Martschenko hatten wie kaum einen zweiten. Er, der Erdbeberbeiter vom Jahrgang 38, hatte schon als Jüngling in den fünfziger Jahren gegen die Anroganz der Antrieber auf den Bohrfeldern aufbegehrt. Der „Lohn“ in Form von erster Lagerhaft hatte ihm nicht beugen können, im Gegenteil, Martschenko wurde zum „Sohn“ Solschenizyns, setzte dessen „Archipel GULag“ fort bis in unmittelbare Gegenwart. Das Buch „Meine

Aussagen“ wurde in den Westen geschmuggelt, wurde in viele Sprachen übersetzt, hunderteausendmal verkauft - während man seinem Autor, der auf den Straßen Moskaus inzwischen auch gegen den Überfall auf die Tschechoslowakei protestiert hatte, von neuem den Prozeß machte.

Es begann nun ein wohl einzigartiger Kampf eines einzelnen gegen den Apparat der absoluten Macht und der Lüge. Immer wenn Martschenko aus dem Lager kam und seine Verbindung in Nestern wie Tarussa oder Karabanowo antrat, begann er erneut zu schreiben und Schriften zu verbreiten, und es waren wieder wortwörtliche Lagerberichte mit genau dokumentierten Menschenrechtsverletzungen, so die Bücher „Von Tarussa nach Tschuna“ und „Ein Hungerstreik“, so der „Offene Brief an das Akademienmitglied Kapitza“. Noch viermal wurde Martschenko verurteilt, zuletzt zu fünfzehn Jahren im verschärften Lager von Tschistopol. Und dies sollte seine letzte Leidensstation werden. Unter ungeklärten Umständen ist Anstolij Martschenko jetzt in Tschistopol gestorben.

Zweifelloso war Dickköpfigkeit und Michael-Kohlhaas-Haltung in dem Mann. Man hatte ihm die Ausreise nach Israel angeboten, aber er sagte: „Wieso denn Israel? Ich bin kein Jude, ich bin ein russischer Arbeiterjunge, und wenn ich schon abgeschoben werden soll, so will ich selbst bestimmen, wohin.“ Obwohl schon seit den Tagen der ersten Haft schwer erkrankt, trat er immer wieder in Hungerstreik, um gegen Verletzungen der Vorschriften durch die Lagerleitung zu protestieren. Unvergeßlich und von absolutem literarischem Rang sein „Brief aus dem Lager VS-389/45“, wo er seine Kameraden gegen den Vorwurf in Schutz nimmt, sie hätten „die Küche verunreinigt“, als sie gegen Würmer in der Lagersuppe protestierten.

Viele Solidaritätskomitees in aller Welt haben Martschenko retten wollen. Es ist nicht gelungen. So bleibt nur der Wille, weder sein Andenken noch sein Anliegen zu vergessen und unermüdet dafür einzutreten, daß der Archipel GULag endlich geschlossen wird. GÜNTER ZERM

EBERHARD NITSCHKE

Zurich: Shakespeares „Lustige Weiber von Windsor“

Alles furchtbar komisch

Vom Erfolg nicht gerade verwöhnt, brachte das Schauspielhaus Zürich. Die lustigen Weiber von Windsor, deren einziger Erfolg es war und bleibt, daß das Stück die Textur der für eine reizende Biedermeieroper bildete und zu Verdis wahrhaft unsterblicher Oper „Falstaff“. Ob das Stück überhaupt von Shakespeare ist, bleibt nach wie vor ungeklärt.

Es soll auf Befehl der Königin Elisabeth, die Falstaff im „Heinrich IV.“ gesehen hatte und ihn nun als Liebhaber sehen wollte, in zwei Wochen entstanden und am Hof aufgeführt worden sein. Das konnte selbst ein Shakespeare nicht schaffen, weder das Schreiben noch die Inszenierung. In Zürich brauchte Hans Hollmann für die Inszenierung allein über acht Wochen.

Die Handlung ist töricht, und das ist das wenigste, was man gegen sie sagen kann. Die komischen Figuren, sonst bei Shakespeare grandiose Typen - man denke nur an den Zettel, an den Malvolio, an den Junker Bleichenwang, um nur drei aus etwa zwei Dutzend zu nennen - beziehen diesmal ihre „Komik“ auch im Original aus verschiedenen Dialekten. Und

sonst gar nichts. Und da kommen wir zur Regie.

Heinz Hollmann kann ein guter Regisseur sein. Er hat es früher oft bewiesen - etwa bei Horváth oder Karl Kraus („Die letzten Tage der Menschheit“) oder Schiller. Dagegen besteht seine Regie, milde ausgedrückt, in der Befolgung des Mottos: komisch um jeden Preis! Darnach gehen nicht über die Bühne, sie trippeln. Eine, die immerfort niest, ist komisch. Einer, der offenbar unter Asthma leidet, ist komisch. Klosetts auf der Bühne sind komisch. Eine Dame, die eine Klosettöffnung öffnet, wo sich ein Mann befindet, ist komisch.

Die durchwegs von ersten Schauspielern dargestellten Komiker waren gar nicht komisch, waren so provinziell wie nie. Allenfalls Kabarett! Die ausgezeichneten Schauspielerinnen nie so schrill. Hans-Dieter Zeidler als Falstaff - auch Werner Krauss scheiterte an dieser Rolle - nie vorher so farblos. Nur ganz am Schluß spürte man, welch herrlicher Schauspieler er ist.

Die Voraufführung zu halben Preisen war gestopft voll. Halbe Preise sind eben immer komisch! CURT RIESS

JOURNAL

Institut für Studium der Desinformation

rst. Boston wurde das erste wissenschaftliche Institut für Studium der Desinformation in den Vereinigten Staaten gegründet. Leiter des Institutes ist Laurence Martin, der 1968 als Ladislav Bittmann aus der Tschechoslowakei in die USA in Emigration ging. Martin-Bittmann war bis zu seiner Flucht hoher Offizier des tschechoslowakischen Staatssicherheitsdienstes. Nach Bittmann, der als führender Fachmann für Desinformation gilt, soll das Institut auf wissenschaftlicher Basis die Methoden der sowjetischen Desinformationspolitik studieren und analysieren und sie der Öffentlichkeit zugänglich machen.

Gedichte von Nabokov in Rußland veröffentlicht

J. G. G. Moskwa
Zum ersten Mal wurden in der UdSSR Werke des exrussischen Schriftstellers Vladimir Nabokov veröffentlicht. Die Zeitschrift „Knishnoje Obozrenije“ druckte fünf Gedichte dieses hervorragenden russischstämmigen Schriftstellers ab, wie es heißt. Sie hebt hervor, daß Nabokov nach der „Oktoberrevolution“ 1917 seine russische Heimat verließ und seit 1948 in den USA lebt. Demnächst soll in der Sowjetunion ein Roman und ein Essay des Schriftstellers über Nikolai Gogol veröffentlicht werden.

Wie Max Bills „Kontinuität“ entstand

DW. Frankfurt
Seit kurzem steht vor dem Haus der Deutschen Bank in Frankfurt am Main Max Bills monumentale Plastik „Kontinuität“ (s. WELT vom 9. 10.). Die künstlerische Vorgeschichte und den Werdegang dieser riesigen Schleiße aus Granit, die in Carrara aus einem Monolith-Block aus dem Steinbruch von Scarra-ciana auf Sardinien geschlagen wurde, und den komplizierten Transport nach Frankfurt schildert Werner Spies mit den Photographien von Dominique Stroobant in dem Band „Kontinuität. Granit-Monolith von Max Bill“ (Busch Verlagsgesellschaft, Dortmund, 128 S., mit zahlr. Abb.), der jetzt von der Deutschen Bank herausgegeben wurde.

Wissenschaftler gründen Ernst-Bloch-Gesellschaft

dpa, Ludwigsbafen
Eine internationale Ernst-Bloch-Gesellschaft haben rund 40 Geisteswissenschaftler in Ludwigsbafen gegründet. Die Vereinigung hat sich die Förderung und Vertiefung des philosophischen Gesamtwerkes von Ernst Bloch (1885-1977) zum Ziel gesetzt. Laut Satzung soll die Ernst-Bloch-Gesellschaft „ein offenes Forum für kritische Philosophie“ schaffen. Die Gesellschaft wird alle zwei Jahre in Ludwigsbafen, der Geburtsstadt des Philosophen, eine wissenschaftlichen Tagung veranstalten.

„Positionen“ jetzt in Dresden zu sehen

dpa, Dresden
Eine Ausstellung mit zeitgenössischer Malerei aus der Bundesrepublik, die zuvor bereits viereinhalb Wochen lang in Ost-Berlin gezeigt wurde (vgl. WELT vom 1. 11.), ist jetzt in Dresden eröffnet worden. Bis zum 12. Januar sind unter dem Titel „Positionen“ rund 60 Arbeiten von elf Künstlern zu sehen. Die vom Sprengel-Museum in Hannover in Zusammenarbeit mit dem „DDR“-Zentrum für Kunstausstellungen organisierte Präsentation ist die erste Ausstellung bundesdeutscher Malerei in der „DDR“ auf der Grundlage des am 6. Mai unterzeichneten Kulturabkommens.

DAS AKTUELLE TASCHENBUCH

„Das Tor, das nie Vergangene öffnet, ist das gleiche Tor, das die Zukunft aufschließt.“ heißt es in der Kabbala. Ein solches Tor sind die Erzählungen von Elie Wiesel, dem Träger des diesjährigen Friedens-Nobelpreises. Seine Helden, so sehr sie von dieser Welt sind, haben eine göttliche Botschaft zu übermitteln. Vor allem aber erfahren sie, daß sie den Toten, mag ihre Trauer um den Verlust auch noch so groß sein, nicht folgen dürfen. Sie haben weiterzuleben und Zeugnis abzulegen. So David im „Bettler von Jerusalem“. So auch Aziel, der einzige Überlebende eines Pogroms, der nach fünfzig Jahren den Schwur von Kolvilla's, den Schwur zu schweigen, bricht. Und so auch Gabriel, der in den „Porten des Waldes“ erfährt, Groß braucht vielleicht nicht die Menschen, aber die Menschen brauchen Gott. Das lehrt Wiesel nicht in Traktäthen, sondern in lebendigen, spannenden Geschichten. P.J.O. Elie Wiesel: „Der Bettler von Jerusalem“, Ullstein, 206 S., 7.80 Mark; „Der Schwur von Kolvilla's“, dtv, 284 S., 8.80 Mark; „Die Porten des Waldes“, Ullstein, 289 S., 9.80 Mark

KULTURNOTIZEN

Marilyn Monroe ist unter dem Titel „Bild und Abbild“ eine Ausstellung gewidmet, die das Museum Schloß Hardenberg in Veltrot bis zum 8. Februar zeigt.

Fassbinders „Katzelmacher“ wurde jetzt erstmals in New York an einer kleinen Off-Broadway-Bühne aufgeführt.

Japanische Avantgarde aus den Jahren von 1910 bis 1970 ist im Pariser Kunst- und Kulturzentrum Georges Pompidou bis zum 2. März 1987 zu sehen.

Eine Kurdische Grammatik erscheint im Auftrag der deutschen Sektion des Kurdischen Instituts in Bonn zum ersten Mal in deutscher Sprache.

Den Druckgraphik-Kunstpreis schreibt die Landesbank Stuttgart zum vierten Mal aus. Auskunft erteilt das Kunstpreis-Sekretariat, Lautenschlagerstr. 2, 7000 Stuttgart.

Unicef: 40 Jahre Hilfe für Kinder

R. Z. Bonn

Den 40. Geburtstag des Kinderhilfswerks der Vereinten Nationen (Unicef) feiert heute das deutsche Komitee dieser Organisation. Mehr als 100 Millionen Mark an Spenden und offiziellen Beiträgen aus der Bundesrepublik Deutschland sind in den vergangenen drei Jahrzehnten diesem Komitee zugewandelt.

Die New Yorker Zentrale von Unicef teilte zum 40jährigen Bestehen mit, daß die Kindersterblichkeit in fast allen Entwicklungsländern seit 1950 halbiert werden konnte. Trotzdem sei es ein Skandal, wenn jede Woche 280 000 Kinder ihr Leben lassen müssen.

Farben sollen Reisenden den Weg weisen

dpa/zy, Frankfurt

In frischen Farben werden sich künftig die Personenzüge der Deutschen Bundesbahn präsentieren. Je nach Einsatzgebiet erhalten Wagen und Loks in den nächsten Jahren einen neuen Anstrich: Rot ist die Farbe für die schnellen Intercity- und Intercity-Express-Züge und die Lokomotiven.

In den Intercity-Zügen sollen ab Spätherbst nächsten Jahres die ersten Wagen für nur noch maximal 64 Fahrgäste (bisher 80) in der zweiten Klasse über das Streckennetz rollen.

Die neuen Wagen haben größere Fenster als die bisherigen IC-Fahrzeuge der zweiten Klasse. Neu ist auch der Clubcharakter der Fahrzeuge.

Die „Killerbienen“, eine Mischung europäischer Honig- und afrikanischer Wildbienen, verdrängt fleißig sammelnde Artgenossen. In den USA, wo die Tiere demnächst erwartet werden, wollen Wissenschaftler die aggressiven Erbanlagen durch Gene braver Honigbienen entschärfen.



Nur späte Flieger bekommen ihre Chance

Mit der Stoppuhr in der Hand prüft Professor Orley Taylor von der University of Kansas, um welche Zeit die Drohnen die Bienenstöcke in seinem Labor verlassen und zum Flug starten.

Über afrikanisierte Bienen werden seit Jahren Schmutzgeschichten erzählt. Tatsache ist, daß sie von ungewöhnlicher Aggressivität sind. Sie verdrängen die braven Honigbienen, so daß die Honigerträge rapide sinken.

1957 entfernte ein Besucher die feinsten Gitter, die ein Entkommen der afrikanischen Königinnen verhüten sollten.

Honigbienen entgegenwerfen. Diesem Plan steht ein wesentlicher Faktor entgegen: Afrikanisierte Drohnen machen den Königinnen im Durchschnitt 25 Minuten später den Hof als ihre europäischen Vettern.

Auf dem Vormarsch nach Norden haben sie Guatemala erreicht, in wenigen Jahren überschreiten sie die Grenze der USA. Der Verteidigungsplan der amerikanischen Bienenforscher sieht vor, die aggressiven Erbanlagen der afrikanisierten Bienen durch eine Anreicherung mit den Genen europäischer Honigbienen zu verdrängen.

Prof. Taylor: „Wenn wir in großem Umfang spät fliegende Drohnen züchten können, sollte es uns gelingen, der afrikanisierten Bienen Herr zu werden.“

Ob die Rechnung Taylors aufgeht, weiß allerdings noch niemand. Wenn die Langschläfer versagen, sind die Clausewitz des Krieges gegen die „Killerbienen“ mit ihrem Latein am Ende.

Prof. Taylor: „Wenn wir in großem Umfang spät fliegende Drohnen züchten können, sollte es uns gelingen, der afrikanisierten Bienen Herr zu werden.“

Ob die Rechnung Taylors aufgeht, weiß allerdings noch niemand. Wenn die Langschläfer versagen, sind die Clausewitz des Krieges gegen die „Killerbienen“ mit ihrem Latein am Ende.

Wassermann - das Sternzeichen des Erfolgs?

tr. Bonn

Wer sich einmal zur Prominenz rechnen will, der sollte möglichst entweder im Sternzeichen Wassermann oder, besser noch, genau am 23. März geboren sein.

Zugverkehr eingeschränkt

dpa, Köln

Das Kranunglück auf dem Kölner Hauptbahnhof wird voraussichtlich mehrere Tage lang Auswirkungen auf den Zugverkehr in Westdeutschland haben.

Zweifel an Lecki-Interview

sko, Bonn

Der Westdeutsche Rundfunk beharrt darauf, daß sein in der vergangenen Woche verlesenes Interview mit Alfred Lecki echt gewesen sei.

WETTER: Weiterhin freundlich

Lage: Eine Hochdruckzone, die sich von Spanien über Mitteleuropa zur Ukraine erstreckt, bleibt auch in den nächsten Tagen wetterbestimmend.

Vorbereitung für Donnerstag: In den Niederungen zum Teil länger anhaltender Nebel, sonst vielfach sonnig und niederschlagsfrei.

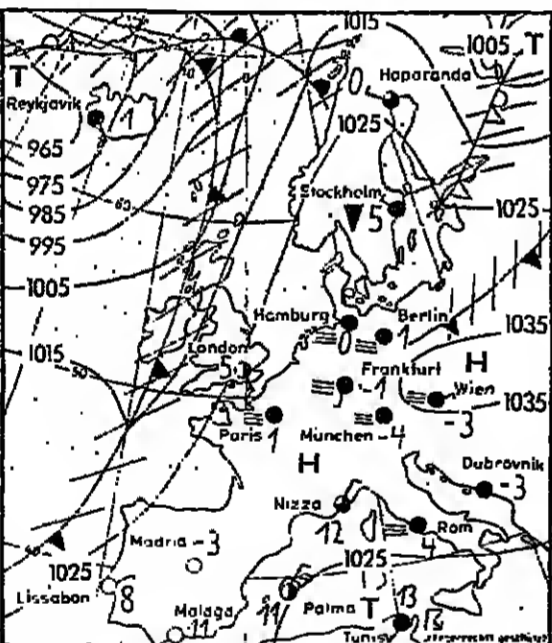
Temperatur: 1 bis minus 6 Grad. Überwiegend schwache südliche Winde.

Weitere Aussichten: Teils stärker bewölkt, zunehmend neblig, niederschlagsfrei. Leichter Nachtfrost. Weiterhin wenig Änderung.

Sonnenaufgang am Freitag: 8.18 Uhr*, Untergang: 16.13 Uhr; Mondanfang: 13.58 Uhr, Untergang: 4.18 Uhr (* MEZ; zentraler Ort Kassel).

Vorbereitungskarte für den 11. Dez., 8 Uhr

- Wetter: Hochdruckzone, Felder, Wolken, Regen, Schnee, Nebel, etc.



Temperaturen in Grad Celsius und Wetter vom Mittwoch, 13 Uhr (MEZ):

Table with columns for location, temperature, and weather conditions. Includes locations like Berlin, München, Köln, etc.

Neuer Film über Bundesrat bleibt lange Jahre frisch

E. N. Bonn

Aus Gründen der Sparsamkeit mußten bekannte Politiker ihre Gesichter verstecken: Ein neuer Film, der speziell für jugendliche Besucher des Bundesrates gedreht wurde, soll seinen 14 Jahre alten Vorgänger ersetzen und muß möglichst lange vorzeigbar sein.

Dieses Ziel, auf lange Zeit aktuell zu sein, war nur dadurch zu erreichen, daß man Persönlichkeiten aus Landesregierungen nach Möglichkeit aus dem Bild hielt, sagte der Direktor des Bundesrates, Gerhard Ziller.

Puccinis Liebesaffäre und ihre weitreichenden Folgen

KLAUS RÜHLE, Rom

Eine Liebesaffäre Giacomo Puccinis beschäftigt die italienische Justiz. 1884 hatte der große Komponist die schöne Sängerin Elvira Bonturi kennengelernt und sie dem Ehemann, einem ehemaligen Schulkameraden, ausgespannt.

Antonio Puccini verbeiratete sich mit der Mailänder Baronin Rita Dell'Anna und ging gleichzeitig ein Verhältnis mit Giuseppina Giurmelina ein. Als uneheliches Kind aus diesem Seitensprung wurde Simonetta geboren.

Bodenteichs Rat läßt sich nicht trockenlegen

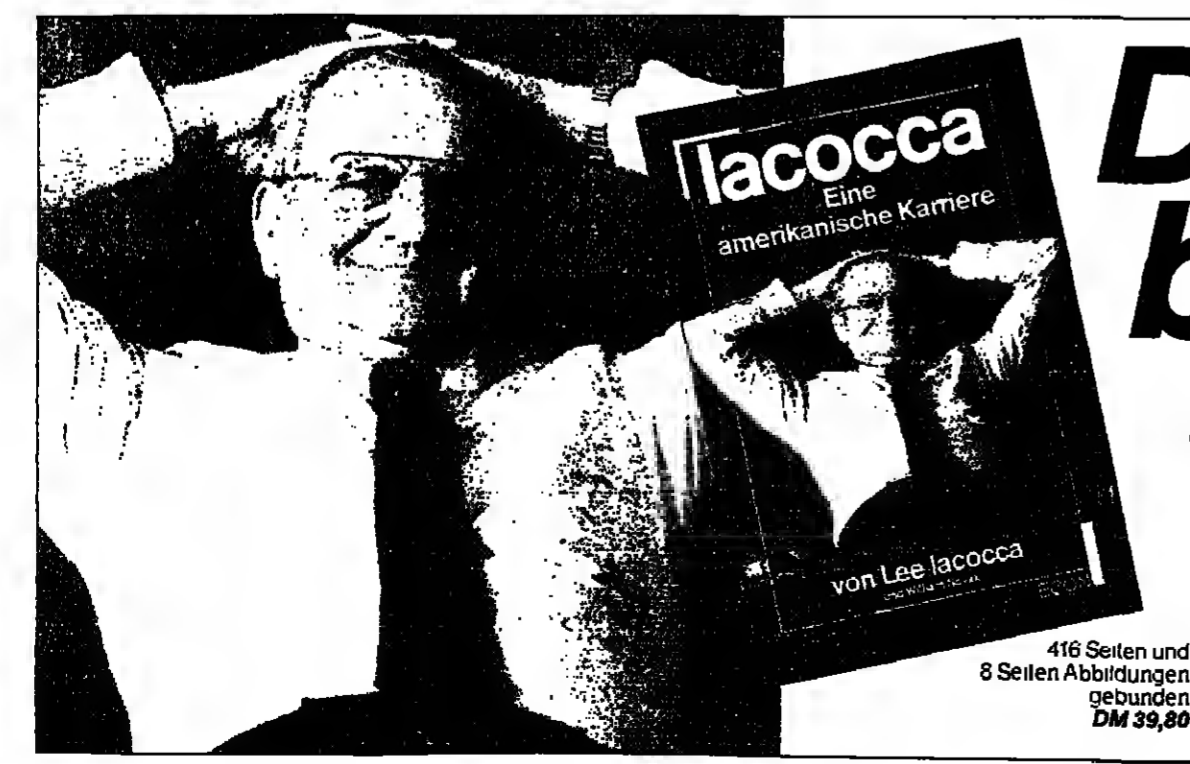
EWALD REVERMANN, Uelzen

Der kleine Ort Bodenteich im Kreis Uelzen hat nun doch nicht Deutschlands ersten Gemeinderat, der sich per Ratsbeschluss Alkoholabstinenz während der Sitzungen auferlegt (WELT v. 9. 12.).

In erhöhter Stimmung wurde dem Antragsteller, dem FDP-Ratsherrn und Landarzt Dr. Horst Michael Hintze, gar Schädigung des guten Gemeinderats unterstellt und mit Klage gedroht.

Mehr Geld von der NÜRNBERGER

Advertisement for NURNBERGER insurance group, highlighting a 200 million DM bonus and other benefits.



Der Weltbestseller bei ECON

Iacocca (sprich: Ei-ja-kocka), Sohn italienischer Einwanderer, begann seine Karriere auf den untersten Etagen des Ford-Konzerns und arbeitete sich bis zum Vorstandsvorsitzenden empor.

„Eine lesenswerte, mitreißende, fesselnde Biographie einer außerordentlichen Unternehmer- und Managerpersönlichkeit.“ (manager magazin)



KARRIERE '87



Wenn der Mensch sich etwas
vornimmt, so ist ihm mehr möglich,
als er glaubt.

John D. Rockefeller III

Bildung – Beruf – Position

Eine Dokumentation

assermann
is Sternzeich
s Erfolgs?

verkehr engst

stet an Lecht

Nicht Göt
von der
MIRNBERG



MIRNBERG

ler

ECON

Eine sichere Entscheidung!

Mit erfolgreichen elektronischen Geräten, Anlagen und Systemen für Industrie, Verkehr, Schifffahrt, Rundfunk, Fernsehen und Verteidigung zählt KRUPP ATLAS ELEKTRONIK zu den weltweit führenden Entwicklungs- und Fertigungsunternehmen.

Für den Norden sind wir eines der innovativsten Unternehmen. Mit mehr als 3.000 Mitarbeitern wachsen wir in zukunftsorientierte Märkte.

Wir suchen

Diplom-Ingenieure

der Fachrichtungen Nachrichtentechnik/Akustik, Informatik, Regelungstechnik;
Energietechnik/Kraftwerkstechnik, Verfahrenstechnik, Feinwerktechnik, Produktionstechnik

Diplom-Informatiker

Diplom-Mathematiker

Diplom-Physiker

Diplom-Wirtschaftsingenieure

für die Bereiche

Entwicklung

Entwicklung mikroprozessor-gesteuerter Komponenten für Prozeßrechnersysteme und digitale Signalverarbeitung in Realzeitsystemen wie Sonar-/Simulationsanlagen und optronischen Anlagen

Entwicklung und Programmierung von Algorithmen und Verfahren zur Detektion, Analyse und Mustererkennung sowie zur Spektralauswertung

Entwicklung von EDV-Software zur Unterstützung von CAD/CAM-Systemen; Entwicklung von Prozeßsoftware mit Schwerpunkt Bedienung und Anzeigen

Software-Entwicklung von Teilfunktionen eines Fertigungsleitsystems

Produktprüfung

Permanente Qualitätsrevision, Durchführung von Stichproben in der Produktion, Rückkopplung auf die Prüf- und Qualitätsplanung

Inbetriebnahme und Prüfung von Komponenten unserer Prozeßrechnerlinie

Inbetriebnahme, Schluß- und Abnahmeprüfung von Sonar- und Navigationsanlagen

Entwicklung von Soft- und Hardware zur Prüfung unserer Erzeugnisse in allen Produktionsstufen

Softwareprüfung der in unseren Erzeugnissen implementierten Programme

Projektierung

Leitsysteme für Gas-, Wasser- und Elektrizitätsversorgung

Ermittlung betrieblicher Anforderungen, Spezifikation und Dokumentation von Teilfunktionen eines Fertigungsleitsystems

Projektierung und Koordination für Studien, Entwicklung, Fertigung und Systemtechnik der Sonder technik – sowohl für Inlands- als auch für Auslandsvorhaben

Koordinierung von internen Stellen und Unterauftragnehmern zur Abwicklung von Aufträgen im Marinebereich

Vertrieb

Angebotsstellung und Akquisitionunterstützung für Leitsysteme in Versorgungs- und Industrieunternehmen

Akquisition und Erstellung von Angeboten sowie anwendungsorientierte Beratung unserer Kunden im In- und Ausland für den Bereich Simulationssysteme und Wehrtechnik einschließlich Projektleitung in Koordination mit unseren Auftraggebern

Vertrieb und Koordination von Großprojekten des Bereichs elektronische Systeme für ausländische Marinen und Werften

Wenn Sie sich ungespröchen fühlen, schreiben Sie uns bitte, wo Ihre Erfahrungen bzw. Stärken liegen, und geben Sie uns einen Hinweis auf einen der o. g. Bereiche, für den Sie sich besonders interessieren.

Unser Firmensitz ist Bremen, eine liebenswerte Stadt mit reicher Geschichte, regem Kulturleben, kurzen Wegen, sehr viel Grün und vorbildlicher Infrastruktur. Besonders hervorzuheben sind die vergleichsweise sehr günstigen Mieten und Kaufpreise für Wohnungen.

Wir bieten alle Vorzüge eines modernen und fortschrittlichen Unternehmens, und unser Gehaltsangebot und unsere Sozialleistungen sind überzeugend. Bei der Wohnungssuche und dem Umzug nach Bremen sind wir Ihnen gern behilflich.

Wenn Sie einen ersten Telefonkontakt wünschen, rufen Sie bitte Herrn Hoops unter Tel. 04 21/ 457 - 27 45 an, der allgemeine Fragen beantwortet oder ein Fachgespräch vermittelt. Ihre Bewerbung mit den für eine Beurteilung erforderlichen Unterlagen und mit Angabe Ihrer Gehaltsvorstellung und des frühesten Eintrittstermins richten Sie bitte an

KRUPP ATLAS ELEKTRONIK GMBH – Personalabteilung – Postfach 44 85 45, 2800 Bremen 44, Telefon 04 21/457 - 23 39



KRUPP ATLAS ELEKTRONIK
Eine sichere Entscheidung

Personal- und Unternehmensberater Partner der Wirtschaft



UBI UNTERNEHMENSBERATUNG
Wolfgang Radau + Partner (BDU)

- Beratung und Hilfe bei der Suche nach Führungskräften und Spezialisten
- Betreuung von Personalanzeigenetz
- Unterstützung bei der Lösung personalpolitischer Grundsatzfragen

Baurstraße 84 · Postfach 52 03 63 · 2000 Hamburg 52
Telefon: 0 40 / 89 17 22 - 89 17 97 - Telex Nr. 2 173 371
HAMBURG · DÜSSELDORF



20 Jahre im Vertrauen der Wirtschaft
- Lupenreine Personalberatung -

HANS-GEORG SCHU
8022 GRÜNWALD-MÜNCHEN
POSTFACH 320
TEL.: 089/64 90 90
TELEX: 52 31 41



Kienbaum und Partner

Internationale Unternehmensberater,
Personalberater,
Projekt- und Zeitmanager

Suche und Auswahl von Führungskräften
Personal-Entwicklung und Training

Postfach 100552 · 5270 Gummersbach
Telefon 02261/703-141

Unternehmensberatung
Dr. Witthaus GmbH

Personalberatung · Managementberatung
Training · Forschung

Postfach 22 13 · 4330 Mülheim a. d. Ruhr
Telefon (0208) 7 69 63-65

Dr. N.

MANAGEMENT BERATUNG

DR. M. NEWZELLA GMBH

Suche von Führungskräften

ORGANISATION · OUTPLACEMENT

4406 Drensteinfurt ☎ (0 25 08) 10 31 + 10 32

Dr. N.

Dr. N.



Hanns Schulz - Ihr Berater für Führungspositionen

Postfach 65 04 45 · 2000 Hamburg 65
Telefon 040/6 08 00 77
Telefax 040/6 08 00 78
Telex 2 174 655 hs hh



ERNST H. DAHLKE & PARTNER GmbH

Personelle Beratung · Personalanzeigen · Unternehmensberatung

Kapellstraße 29 · 4000 Düsseldorf 30
Telefon 02 11/49 41 65/66

DÜSSELDORF · LONDON
WIEN · ZÜRICH



DR. MAIER + PARTNER^{GM}

UNTERNEHMENSBERATUNG BDU

Ehrenhalde 5,
7000 Stuttgart 1,
Telefon 0711/22 17 14

1986

35 Jahre

erfolgreiche
Unternehmensberatung in Personalfragen

Suche und qualifizierte Eignungseinschätzung
von betrieblichen Führungskräften

Personalberater Dipl.-Psych. Hermann Fischer
6900 Heidelberg 1 - Zum Stelnberg 47

Telefon mit Telefax: 0 62 21 - 4 99 05

Personalanzeigenendienst
mit branchenbreiter Erfahrung
im Texten und Gestalten
Eigener Chiffredienst

Suche und Auswahl
technischer Fach- und Führungskräfte



Dr. Schmidt & Partner

Personalberatung GmbH

Hamburg · Berlin · München · Wien

Postfach 13 46 · 2000 Hamburg-Norderstedt
Ochsenzoller Str. 195/197
Telefon 0 40/5 23 90 71
Telefax 0 40/5 23 57 37



Personalberatung
Dipl.-Psych. Fried. Sachteleben BDU
ANZEIGEN-SERVICE E. SACHTELEBEN

4300 Essen-Bredeneu
Ruschenstr. 2a
Tel. 02 01 - 42 32 43
Telefax 422 600

Personal- und Unternehmensberater Partner der Wirtschaft



Die Personalberatung für
mittelständische Unternehmen in
Deutschland, Österreich und der Schweiz
Personalberatung PSP
Porges, Siklossy & Partner GmbH

Beringstraße 10, 5300 Bonn 1
Tel.: (02 28) 65 00 91
FS: 88 69 784 psp d



...**Garantie**
für Erfahrung, Zuverlässigkeit und

Qualität!

SCHMIDT & PARTNER GMBH
Unternehmens- und Industrieberatung

- Personalberatung
- Ingenieur-Büro
- Nachwuchsförderung

D-5300 Bonn 2-Bad Godesberg
Theaterplatz 10-12
02 28 - 35 30 35



Kienbaum und Partner

Internationale Unternehmensberater,
Personalberater,
Projekt- und Zeitmanager

Vergütungsberatung · Nachfolgesicherung

Postfach 100552 · 5270 Gummersbach
Telefon 02261/703-141

**PERSONALWERBE
UNION**

Personal-Management-Beratung
Personalanzeigen-Service

Eimsbütteler Straße 64-66 · 2000 Hamburg 50
Telefon 0 40/430 10 45 · Telefax 0 40/43 20 74

Die
Spezialisten
für den Mittelstand

SELECTEAM

Personal- und Unternehmensberatung GmbH

Brüssel-Hamburg-Heemstede-Menden-Neuss

Hauptsitz:
Göritzer Straße 1
4040 Neuss 1
Tel. (0 21 01) 10 32 14

FOSSLER & PARTNER
Unternehmens- und Personalberatung GmbH

Wilhelmstr. 30, 6200 Wiesbaden 1
Fernruf: (0 61 21) 3 92 81-5
Fernkopierer: (0 61 21) 3 92 86
FS: 4186 088
Bildschirmtext: * 2 04 57 #



Führungs- und Personalberatung GmbH
5000 Köln 80 · Mielenforster Straße 10
Tel. (02 21) 6 80 40 78 · Tx. 8 873 274 wild · Fax (02 21) 6 80 40 70

„Unsere Kunden sind
immer eine gute
Adresse“



J.E. STAUFENBIEL
Unternehmensberatung Köln (BDU)

Postfach 10 18 50, 5000 Köln 1
Telefon (0 221) 13 60 64-65

Berlin
Hamburg
Düsseldorf
Stuttgart

UNTERNEHMENSBERATUNG DR. KRÄMER GMBH

Die Spezialisten für technische Führungskräfte

2000 Hamburg 61
Schippelsweg 63 F
Telefon 0 40 / 5 51 30 11
Telefax 0 40 / 5 55 19 05



INSTITUT FÜR PERSONAL- UND UNTERNEHMENSBERATUNG

HORST WILL UND PARTNER · DOMKLOSTER 2 · POSTFACH 10 16 26 · 5000 KÖLN 1
TELEFON (0221) 20506-0



Vollmer & Kuhn*
Personalberatung GmbH

7000 Stuttgart 61
Amstetter Str. 4
Tel. 07 11 / 42 00 27

*) bisher: **Steinbach &
Vollmer**

Die ideologischen Gleichmacher haben die schulische Bildung ruiniert - Brückenkurse zur Universität sollen den Notstand reparieren

Wann kommt die Wende zum ehrlichen Abitur?

Von CLEMENS CHRISTIANS

Seit 1788 die Instruktion über die Prüfung der zur Universität übergehenden Schüler des Gymnasiums in Preußen erlassen war, ist die Frage nach der Studierfähigkeit dieser Abiturienten (abituri = diejenigen, die abgehen wollen) immer Anlaß zu neuen Überlegungen gewesen. Jetzt führte der Weg zum Studium eindeutig über das Gymnasium, in welcher Form diese Schule auch immer bestand.

Die Anforderungen wechselten, doch waren sie immer von dem Maßstab bestimmt, der sich aus der Sicht der Vorbereitung für ein Studium ergab. Die Nationalsozialisten kümmernte das bei ihrer Bildungsfeindlichkeit nicht. Sie brachten Offiziersnachschub für ihre militärischen Abenteuer.

Die Nachkriegszeit versuchte dann, das alte Niveau durch besonders strenge Maßstäbe wieder zu erreichen, bis die Diskussion um die Bildungskatastrophe Dämme brach. Erleichterungen für den Lauf durch das Gymnasium wurden eingeführt, indem das Erlernen von Fremdsprachen reduziert wurde und andere Wertigkeiten für Fächer und in Fächern festgesetzt wurden.

Außerhalb des Gymnasiums wurden sogenannte Oberstufen-Gymnasien gegründet, die in drei Jahren Schülern anderer Schularten das Erreichen des Abiturs ermöglichen sollten. Der Wildwuchs wurde immer größer und die Aufforderung an die Kultusminister immer drängender, den Anforderungen der neuen Zeit gerecht zu werden.

Heraus kam ein Kompromiß: die Vereinbarung zur Neuordnung der gymnasialen Oberstufe in der Sekundarstufe II. Die Bezeichnung sagt schon, wie stark die Kräfte waren, die die Auflösung des Gymnasiums (1972) erstrebten. Ein großer Schritt zur Horizontalisierung, dem angestrebten Ziel der Integration aller Schulformen, war, wenigstens in der Terminologie, schon einmal erreicht.

Die Bewahrer des Gymnasiums glaubten mit der Zustimmung der Auflösung der Unterrichtsorganisation der Oberstufe der Gymnasien in Kurse den Neigungen und Fähigkeiten

der Schüler und ihrer Selbstverantwortung entgegenzukommen und der gymnasialen Bildung einen neuen Auftrieb zu geben.

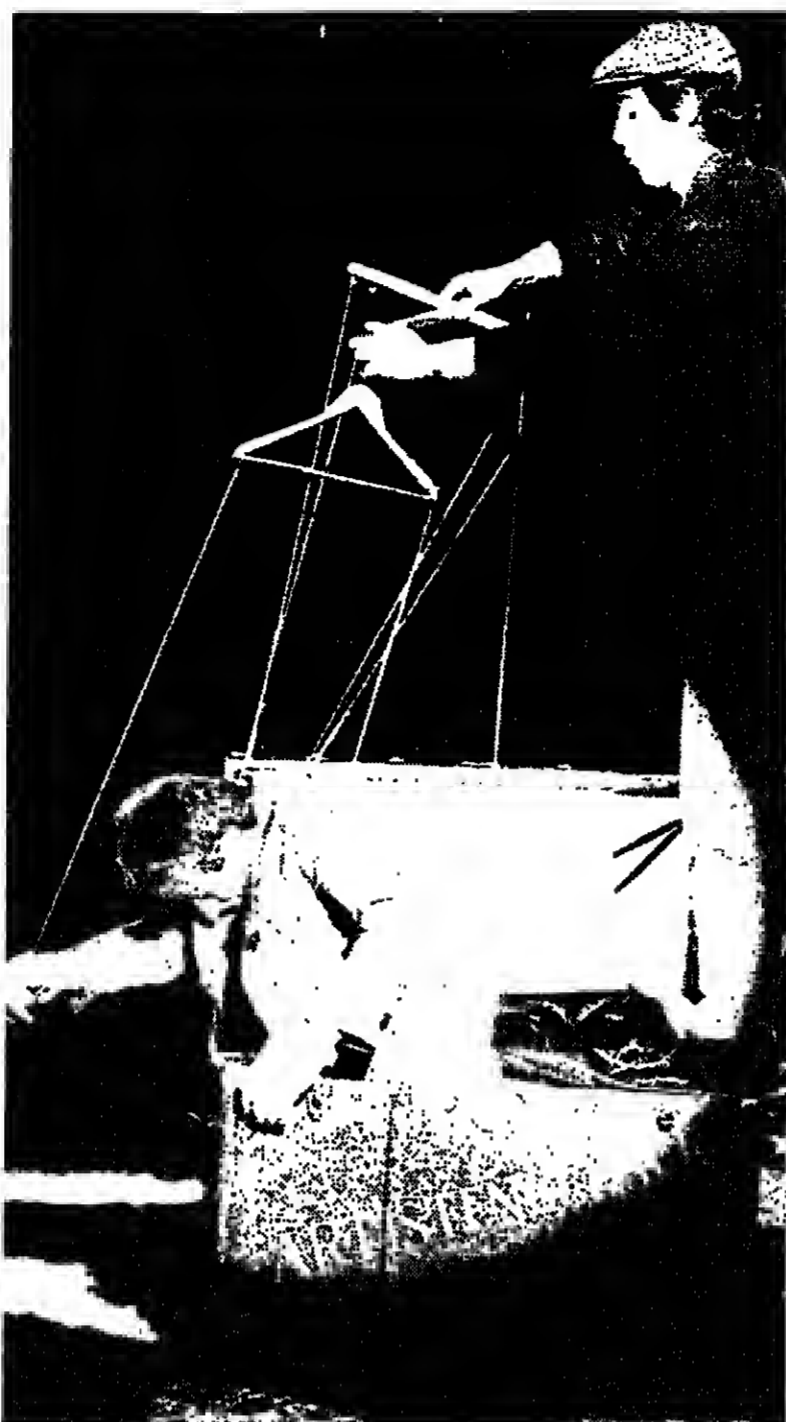
Die „Horizontalisierung“ aber versprachen sich mit Hilfe der Halbjahreskurse eine bessere Möglichkeit der von ihnen angestrebten Integration von allgemeiner und beruflicher Bildung.

Die folgenschwerste Regelung, die im vollen Einverständnis, wenn auch mit völlig entgegengesetzter Zielrichtung getroffen wurde, war die Festlegung einer Gleichwertigkeit aller Fächer. Das heißt, die bisherigen „Nebenfächer“ zählten jetzt genauso viel wie die bisherigen „Hauptfächer“. Die Ergebnisse der Leistungen in den einzelnen Fächern wurden in Punkte umgerechnet und die Punkte addiert. Eine Mindestpunktzahl wurde festgelegt.

In diese Zeit fiel auch die immer wieder erneuerte Forderung Schule muß Spaß machen. Hinzu kam die laute Klage über den Streß, dem die Schüler ausgesetzt seien. Das hatte eine Wirkung, die sich erst später bemerkbar machte. Mühsames Lernen, ohne Mühe geht es nun einmal nicht, war nicht mehr gefragt. In der Oberstufe wurde die Abwahlmöglichkeit von Fächern vielfach genutzt, um mit möglichst geringer Anstrengung ein gutes Ergebnis zu erzielen.

Bald schon klagten die Professoren über Defizite bei den Studienanfängern. Nicht, daß nur noch Unfähige zum Studium kämen; doch die Zahl der Unfähigen nahm immer mehr zu. Die ersten Korrekturen wurden vorgenommen, aber die (noch immer) heilige Kuh der Gleichwertigkeit der Fächer nicht angegriffen.

Immer deutlicher zeigten sich die Erscheinungen einer völligen Ungleichheit im Wissen und den ausgebildeten Fähigkeiten. Die Absolventen bestimmter Bundesländer hielten dabei den Rekord, so daß bei den Numerus-clausus-Fächern schließlich eine Länderquote festgelegt wurde. Die Abiturienten, die strengeren Maßstäben gerecht werden mußten, sollten nicht von denen, die bessere Noten und ein großzügiger verteiltes Abitur erreichten, in den Hintergrund gedrängt werden.



Drahtzieher

Schon damals kam das Wort vom Süd-Nord-Gefälle auf.

Dieses Bild stimmt natürlich nicht genau. Es gibt im Süden Lehrer, deren Qualität und Arbeit sehr zu wünschen übrig lassen, und im Norden solche, die hervorragende Arbeit leisten. Doch für beide gilt: Sie stehen im Gegensatz zu der offiziellen Bildungspolitik ihrer Länder. Allerdings sind in Süddeutschland Vorkehrungen getroffen, daß der Schaden nicht allzu groß werden kann.

Natürlich wäre es unverantwortlich, die Abiturientenzahl auf eine Zahl zu begrenzen, wie sie in den 50er Jahren galt. Es muß jedoch ein Weg gefunden werden, wie in Zusammenarbeit von Gymnasium und Universität ein zeitgemäßer Standard für die Voraussetzungen zum Studium gefunden wird. Die Bemühungen dazu laufen zum Ärger derer, die ganz etwas anderes wollen, seit einiger Zeit.

Die Analyse ist einhellig. Was das Wissen betrifft, gilt allgemein: Es gibt eine Reihe von Studienanfängern, die hervorragend disponiert sind; eine andere Gruppe weiß sehr viel von sehr wenig; eine dritte Gruppe weiß wenig von viel und eine vierte Gruppe gar nichts, weil sie vielleicht gerade die Fächer auf der Schule abgewählt hat, die sie jetzt braucht.

Darüber hinaus fehlen häufig viele Eigenschaften, die ebenso notwendig sind - und nicht nur für das Studium - wie Leistungsbereitschaft, Denkvorgänge, Urteilsfähigkeit, Ausdauer und Belastbarkeit.

All das ist nicht verwunderlich. Nicht nur die Ausbildung am Gymnasium hat gelitten. Inzwischen führen auch viele Wege am Gymnasium vorbei zur Hochschulreife, deren Qualität kaum überzeugend ist.

Das muß anders werden. Es gibt inzwischen viele Überlegungen, hier einen Wandel zum Besseren einzuleiten. Aber sie treffen auf erbitterten Widerstand derer, die anderes im Sinne haben. Sie wollen nicht die Verbesserung der Studierfähigkeit, sondern aus gesellschaftspolitischen Gründen die Integration aller Bildungsgänge.

Das Ziel ist nicht neu. Auch wenn es in der öffentlichen Diskussion etwas zurückgetreten ist, so ist doch

ständig an seiner Verwirklichung gearbeitet worden. In Bremen ist die Horizontalisierung in Primarstufe, Sekundarstufe I und Sekundarstufe II unter Beseitigung von Hauptschule, Realschule und grundständigem Gymnasium fast vollständig erreicht.

Hessen hatte schon früh begonnen, eine Fülle von Gesamtschulen zu gründen, und will jetzt mit der verpflichtenden Förderstufe den nächsten Schritt zur Integration tun.

In Nordrhein-Westfalen werden mit hartem Druck der Landesregierung Gesamtschulen in immer größerer Zahl eingerichtet. Gleichzeitig wird die Kollegscheule hofiert, die Nachweis der möglichen Integration allgemeinbildender und beruflicher Bildungswege bringen soll.

Kritiker haben deren Ungenüge im Ergebnis beider Bereiche festgestellt. Gleichwohl wird in dieser Schule das Abitur mit allgemeiner Hochschulreife vergeben, eine Schule, die sich den Beinamen „Struwwelpeterschule“ eingefangen hat, weil im Deutschunterricht die Lektüre des Struwwelpeters verlangt wird.

Jetzt soll noch eine neue Schulform ins Leben gerufen werden: die höhere Berufsschule mit gymnasialer Oberstufe. Mit einer Unverfrorenheit wird behauptet, sie entspreche der Vereinbarung der Kultusminister zur Neuordnung der gymnasialen Oberstufe von 1972.

Auf die seit langem bestehende höhere Handelsschule mit gymnasialen Zweig und das berufliche Gymnasium in Baden-Württemberg wird verwiesen und so getan, als ob es da keine fundamentalen Unterschiede gäbe. Die vorgeschlagen völlig anderen Inhalte sind ohne Bezug zu dem, was als nötig für die Vorbereitung zur Studierfähigkeit diskutiert wird.

Gleichwohl wird als Abschluß auch hier das Abitur mit allgemeiner Hochschulreife festgelegt. Während vor Jahren die Wertigkeit des Abiturs bestritten wurde, wird jetzt an ihm mit allen Berechtigungen eisern festgehalten, um das Prestige des Abiturs für die neue Schulform einsetzen zu können.

So wird deutlich, wohin die Entwicklung getrieben werden soll. Es geht nicht um bessere Vorbereitung

für das Studium. Es geht nur um das gesellschaftspolitische Ziel der Integration, das jetzt über den Weg der Inflationierung der Hochschulzugangsberechtigungen erreicht werden soll.

Solche Aussichten müssen alle die alarmieren, denen es um die bessere Qualifizierung unserer Jugendlichen geht. Wenn schon jetzt ein Gefälle zwischen Anforderungen in diesem und jenem Land festzustellen ist, das große Sorgen bereitet, wird es erst in Zukunft ausfallen?

Schon jetzt stellen Professoren fest, daß die Universität mit gutem Willen der Betroffenen, Defizite aufholen muß, die sich durch unzureichende Schulausbildung ergeben. Angleichungskurse oder Brückenkurse - oder wie sie bezeichnet werden - haben Hochkonjunktur.

Wird der drohenden Entwicklung nicht Einhalt geboten, wird mehr erforderlich sein als diese Kurse. Glücklicherweise meldet sich Widerstand gegen diese Entwicklung. Der Preis für die Bewahrung des Guten kann den Bruch der Kultusministerkonferenz bedeuten. Diese Gefahr muß ausgehalten werden. Es geht um die Qualität unseres Bildungswesens.



CLEMENS CHRISTIANS
Geboren 1923. Studium in Marburg, Freiburg, Paris und Münster. Seit 1954 im Schuldienst. 1966 bis 1970 Vorsitzender des Philologen-Verbandes in Nordrhein-Westfalen. 1969 bis 1984 Präsident Deutscher Lehrerverband. Seit 1976 einer der drei Vorsitzenden des Bundes Freilicht der Wissenschaft, Leiter eines Gymnasiums.

Ihr Start bei CTM ist fundiert zukunftsorientiert

TRAINEEPORGRAMM FÜHRUNGSKRÄFTENACHWUCHS/VERTRIEB

Denn CTM ist ein Unternehmen im Aufwind. Mit über 1150 Beschäftigten und überdurchschnittlichem Umsatzzuwachs. Wir fertigen dialogorientierte modulare Systeme moderner Bürokommunikation mit optimal verteilter Intelligenz, umfassenden Kommunikationsschnittstellen und vielfältigen Anschlussmöglichkeiten für jeden Bildschirmarbeitsplatz. Zudem bieten wir maßgeschneiderte kompatible Lösungen für ca. 200 Branchen.

Der Erfolg gibt uns recht. Die expansive Entwicklung unseres Unternehmens erfordert den ständigen Ausbau unserer Vertriebsmannschaft. Deshalb starten wir im Januar 1987 ein weiteres

- Diese ausgezeichnete Chance bietet sich offen
- Diplom-Kaufleuten
 - Betriebswirten
 - Informatikern
 - Wirtschaftsingenieuren
- mit außergewöhnlichem Engagement und Überzeugungskraft.

Ihre Leistungsbereitschaft

Sie sind bereit, Ihre Leistungskraft und Ihr Durchsetzungsvermögen voll einzusetzen: Sie möchten Ihre EDV- und wirtschaftswissenschaftlichen Kenntnisse zu praxisorientierter Beratungstätigkeit ausbauen. Sie haben eine intensive Neigung zum Vertrieb und möchten frühzeitig ein erstklassiges Einkommen erzielen.

Ihre Perspektiven

Noch spätestens neun Monaten übernehmen Sie als Vertriebsbeauftragter eigenverantwortlich ein Verkaufsgebiet. Do wir qualifizierte Positionen bevorzugt aus eigenen Reihen besetzen, bestehen weitere Entwicklungsmöglichkeiten in unserem Unternehmen. Die Vielzahl unserer Geschäftsstellen im ganzen Bundesgebiet ermöglicht den Einsatz nach Ihren regionalen Wünschen.

Für erste telefonische Informationen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Telefon 075 31/802-248. Die vollständigen Bewerbungsunterlagen senden Sie bitte an unsere Personalabteilung, z. Hd. Herrn Konter. Wir freuen uns darauf, Sie kennenzulernen.

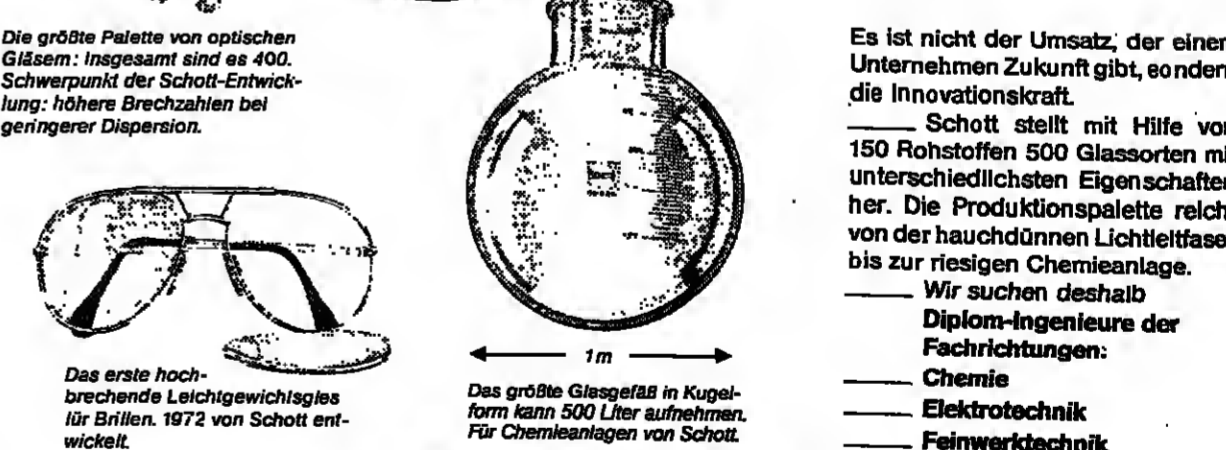
Fundiert zukunftsorientiert



Ein Unternehmen der SEL-Gruppe

CTM - Computertechnik Müller GmbH
Max-Stromeyer-Straße 37 · 7750 Konstanz
Telefon 075 31/802-0 · Telex 733266 ctm d
Teletax 7 531 101 · Telefax 075 31/802-111
Btx +5 33 10 #

Glasrekorde brauchen Ingenieure.



Es ist nicht der Umsatz, der einem Unternehmen Zukunft gibt, sondern die Innovationskraft.

Schott stellt mit Hilfe von 150 Rohstoffen 500 Glassorten mit unterschiedlichsten Eigenschaften her. Die Produktionspalette reicht von der hauchdünnen Lichtleitfaser bis zur riesigen Chemieanlage.

- Wir suchen deshalb Diplom-Ingenieure der Fachrichtungen:**
- Chemie
 - Elektrotechnik
 - Feinwerktechnik
 - Maschinenbau/Verfahrenstechnik
 - Physik

Wir wenden uns an berufserfahrene Ingenieure, aber auch an Absolventen, denen wir Einstiegsmöglichkeiten durch „training on the job“ oder durch Trainee-Programme bieten.

SCHOTT: 50.000 Artikel, weltweit 40 Produktionsstätten, 300 Vertriebsgesellschaften und Vertriebsstellen in über 100 Ländern. Über 15.000 Mitarbeiter weltweit, Umsatz 1,8 Mrd. DM. Stammhaus sind die SCHOTT GLASWERKE in Mainz, ein Unternehmen der Carl-Zeiss-Stiftung.

Sprechen Sie mit uns über Ihre Zukunft!

SCHOTT GLASWERKE
Personalwesen ZPW-1
Hattenbergstraße 10, 6500 Mainz 1
Tel.: 0 61 31 - 66 34 85 / 66 36 65



Bundesministerin Dorothee Wilms gibt Antworten auf Fragen, die junge Menschen über die Bildungspolitik immer wieder stellen

Mit 30 noch nicht fertig, mit 45 „abgeschrieben“ und mit 60 pensioniert

Von DOROTHEE WILMS

Überfüllte Hochschulen, Engpässe auf dem Lehrstellenmarkt, Klagen über zu viele Akademiker, aber auch der Zwang zu einer immer besseren Ausbildung...

sende Zahl arbeitsloser Akademiker in Münster mögen diese Situation symbolisieren. 5. Anthropologische Grundbedinglichkeiten geraten ins Wanken...

Das widersprüchliche Bild, das in erster Linie durch die demographische Entwicklung mit starken Schwankungen der Geburtenzahlen bedingt ist, macht es notwendig, einige Grundsatzpositionen klarzulegen...

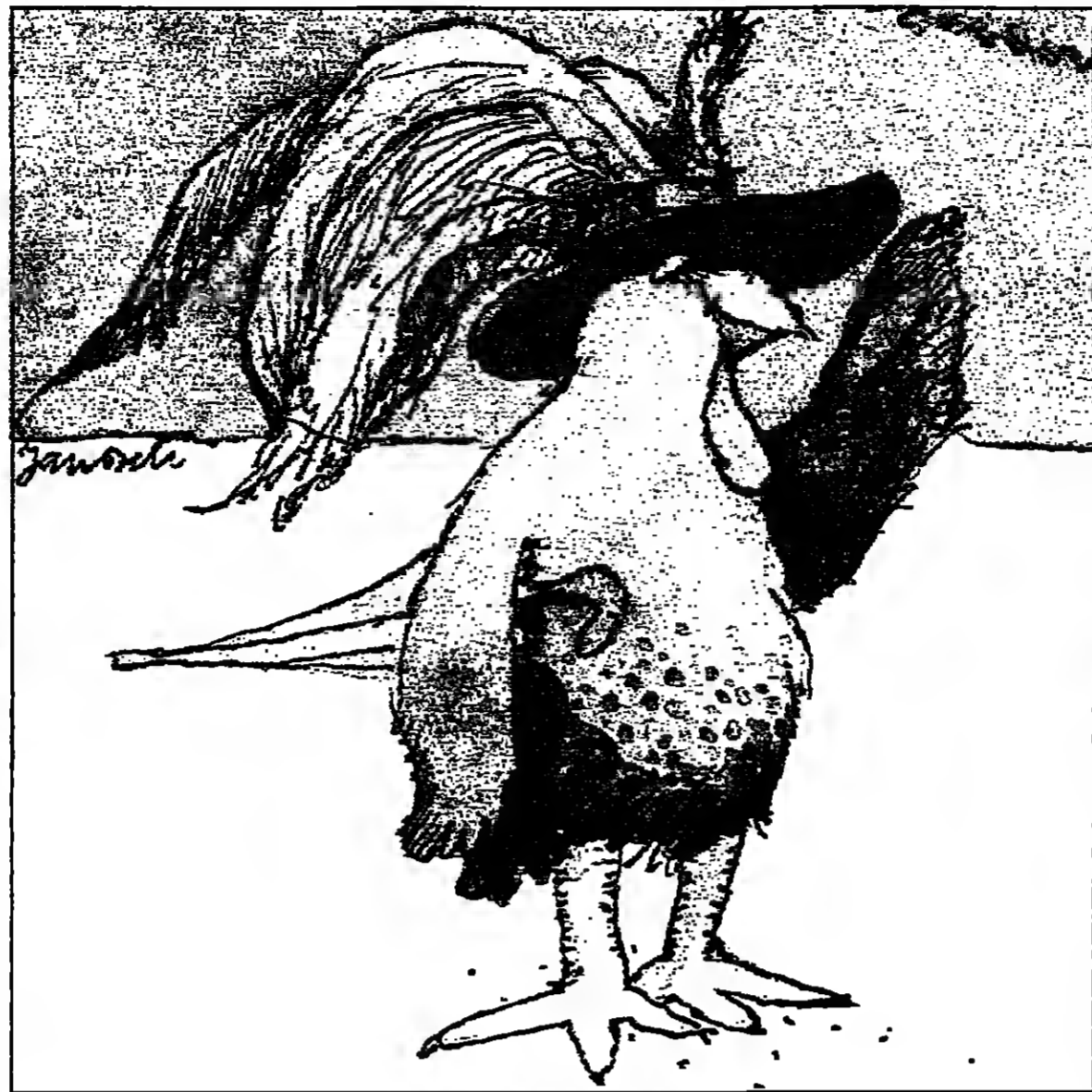
1. Es ist gesellschafts- und bildungspolitisch heute unbestritten, daß jeder Jugendliche - unabhängig von seiner sozialen Herkunft - eine möglichst qualifizierte Bildung erhalten soll...

Festzustellen ist dabei, daß wir durch die Bildungsexpansion ein hohes Maß an sozialer Chancengerechtigkeit in der Bildung erreicht haben.

2. Wir stehen in einer demographischen Umbruchsituation. Den enormen Belastungen aller Bildungseinrichtungen durch die geburtenstarken Jahrgänge folgen jetzt geburten-schwache Jahrgänge...

3. Das Beschäftigungssystem ist in einem tiefgreifenden Wandel begriffen. Dieser vollzieht sich sehr schnell, allerdings nicht überall gleichmäßig.

4. Angesichts der demographischen Schwankungen, der wirtschaftlich-technischen Strukturwandlungen und neuer beruflicher Qualifikationsanforderungen wird die Anpassung von Bildungs- und Beschäftigungssystem immer notwendiger.



Kleider machen Leute

chen Menschen, von sozialen Problemgruppen mit voller Schärfe in unser Blickfeld.

Diese Elemente einer Standortbestimmung machen deutlich, daß wir in einer tiefgreifenden bildungs- und gesellschaftspolitischen Umbruchsituation stehen...

8. Infolge der Bildungsexpansion der vergangenen Jahrzehnte hat sich die berufliche und soziale Bedeutung von Bildungsabschlüssen gewandelt.

Die hier entstehenden Spannungen können zu einem gefährlichen gesellschaftspolitischen Konflikt führen.

9. Die beruflichen Anforderungen steigen die alten. Arbeitsplätze für Ungelernte fallen der Automatisierung - nicht zuletzt aus Kostengründen - zum Opfer.

der Zukunft müssen Qualität und Differenzierung die Orientierungspunkte und Leitmaximen sein. Nur so ist den Bedürfnissen des einzelnen Menschen pädagogisch zu entsprechen...

Der Staat muß nach meiner Auffassung die ordnungspolitischen Daten und Rahmen so vorgeben, daß die Menschen ihren Bildungsweg selbst bestimmen können...

Resignation, Pessimismus und die teils wehmütige, teils zornige Rück Erinnerung an frühere Zeiten sind dabei schlechte Ratgeber.

Was im einzelnen unter Qualität jeweils zu verstehen ist, läßt sich nicht

generell definieren. Qualität bezieht ihren Anspruch aus dem Fachlichen, Wissenschaftlichen, Pädagogischen, kaum allerdings aus Ständes- oder Institutioneninteressen...

Es wird auch zunehmend deutlich, daß sich die Qualität eines Bildungsganges nicht mehr allein am Abschluß-Zertifikat ablesen läßt.

Schule, Betriebe, Hochschulen müssen um der jungen Menschen willen jeweils ein Höchstmaß an Qualität vermitteln - dies gilt für Behinderte und Lernschwache ebenso wie für

hochtalentierter junge Wissenschaftler. Deshalb halte ich es für höchst fragwürdig, wenn in NRW-Kollegschulen der Versuch gemacht wird, gleichzeitig Abitur und Berufsausbildung zu vermitteln...

Die Bildungseinrichtungen müssen aber auch um ihrer selbst willen um Qualität besorgt sein. Der schlechte Ruf einer Einrichtung ist kaum wieder zu beseitigen...

Zur Qualität gehört die Beherrschung grundlegender Kulturtechniken und ein hohes Maß an Allgemeinbildung. Zur Qualität gehört auch die kontinuierliche Anpassung der Ausbildungsinhalte...

Ich habe in den letzten zwei Jahren versucht, einen Beitrag zur Diskussion um einen neuen Konsens über Allgemeinbildung zu leisten...

Zur Minderung staatlicher Überadministration des Bildungssystems müssen wir den Mut und die Kraft zu mehr Wettbewerb im Bildungswesen aufbringen.

Auf dem Fundament der Allgemeinbildung ist ein hohes Maß an fachlicher und wissenschaftlicher Differenzierung erforderlich...

Hierbei muß man sich bewußt sein, daß nicht jede Differenzierung und Spezialisierung vom Bildungssystem zu leisten ist.

Die Differenzierung des Bildungswesens erscheint mir gerade auch von entscheidender Bedeutung mit Blick auf die unterschiedlichen Begabungen, Neigungen und Berufswünsche junger Menschen.

rechtigkeit bedeutet, jedem seine Chance zu geben, Bildung zu erwerben. Wir brauchen deshalb für Lernschwache und soziale Problemgruppen Hilfe...

Ob hier ein pädagogisches Integrationskonzept, wie es sozialdemokratische Politik fordert, angemessen ist, wage ich zu bezweifeln...

Das Bildungssystem insgesamt muß Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft stärker als in der Vergangenheit kontinuierlich berücksichtigen.

Vielorts werden von Betrieben oder auch von Bildungsinstituten Eingangsvoraussetzungen gefordert, die nicht der Abschlußbescheinigung einer Schule entsprechen...

Die „Qualifizierungsoffensive“ der Wirtschaft, von der Bundesregierung angeregt und mitgetragen, geht letztlich von dem gleichen Gedanken aus.

Hier sind deshalb neue ordnungspolitische Wege zu beschreiten. Soziale Ordnungs- und Steuerungsprinzipien im Sinne der sozialen Marktwirtschaft müssen auch im Bildungswesen Platz greifen.

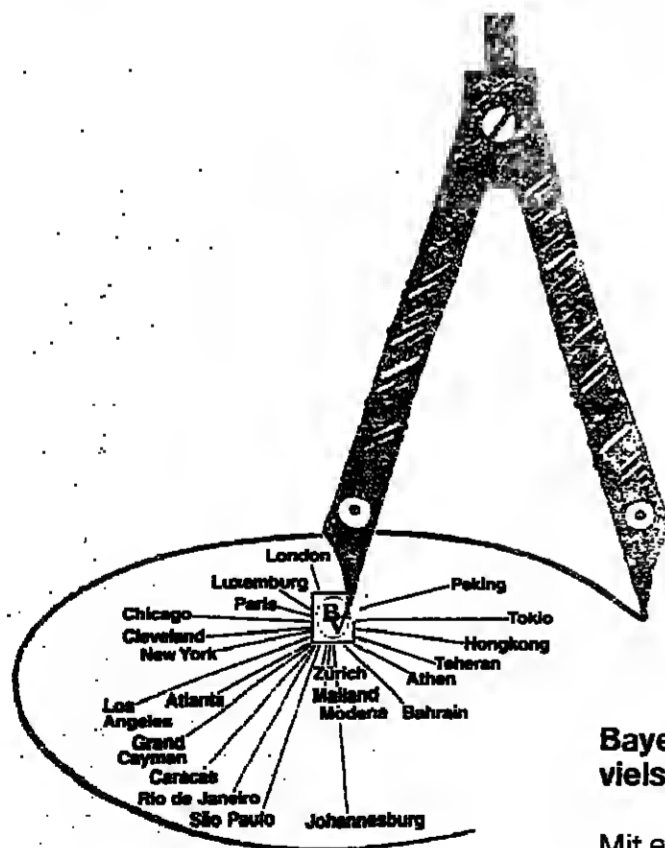
Trotzdem muß dieses Thema diskutiert werden, da sonst für private

Fortsetzung Seite 39

DR. DOROTHEE WILMS

Geboren 1929, Abitur 1950, Studium der Volkswirtschaftslehre, Sozialpolitik und Soziologie in Köln. 1954 Diplom-Volkswirt. 1956 Promotion zum Dr. rer. pol. 1955 bis 1973 im Deutschen Industrie-Institut in Köln tätig...

Seit 1961 Mitglied der CDU, 1975 Bundesvorstand der CDU-Frauenvereinigung, 1977 Landesvorstand der CDU Rheinland. Seit 1975 Mitglied des Bundestages. 1980 bis 1982 Parlamentarische Geschäftsführerin der CDU/CSU-Bundestagsfraktion. Seit Oktober 1982 Bundesministerin für Bildung und Wissenschaft.



Bayerische Vereinsbank: Die Chance für Ihre erfolgreiche Zukunft.

Bayerische Vereinsbank - vielseitig, innovativ und expandierend

Mit einer Bilanzsumme von über 77 Mrd. DM und mehr als 11 800 Mitarbeitern gehören wir zu den großen privaten Universalbanken in Deutschland.

Über das traditionell dichte Filialnetz im süddeutschen Raum hinaus ist die Bayerische Vereinsbank auch in allen großen deutschen Wirtschaftszentren mit Niederlassungen präsent.

In den nächsten Jahren werden wir unsere Aktivitäten im In- und Ausland weiter ausbauen.

„Neuen Anforderungen und Entwicklungen stellen wir uns kritisch aufgeschlossen“

Dieses Zitat aus unseren kürzlich aufgelegten Unternehmensleitlinien steht auch für das Profil unserer Mitarbeiter. Wir wollen aufgeschlossene, selbstbewußte Mitarbeiter, die mit Intelligenz, Kreativität und Fleiß zur Leistungsfähigkeit und zum Erfolg unserer Bank beitragen.

Hochschulabsolventen mit einem überdurchschnittlichen Studienabschluß in Wirtschafts- oder Rechtswissenschaften, mit guten Sprachkenntnissen sowie der Bereitschaft zur Mobilität haben die Möglichkeit, ihren beruflichen Werdegang entweder in unserem Traineeprogramm oder mit einem Direkteinstieg in eine

Fachabteilung zu beginnen. Hier bieten sich Chancen für Ihren „Weg nach oben“.

Bayerische Vereinsbank AG, Zentrale Kardinal-Faulhaber-Strasse 1 und 14 8000 München 2

Zentralabteilung Personal Ihr Ansprechpartner: Jochen Schwarz Telefon (089) 3884-3310



Nicht Arbeit oder Verdienst und nicht bürgerliches Leben ist ihr wirkliches Ziel, sondern der freie, alternative Alltag ohne Zwänge:

Von EBERHARD HAMER

Sie entwickeln eine neue Lebensform - die „Alos“

Nicht nur in Niedersachsen wachsen in Städten und Landgemeinden „alternative Gaststätten“ aus dem Boden, welche zum Treffpunkt der Grünen und Alternativen ihrer Gegend werden.

sondern das freie, alternative Leben ohne Zwänge, ohne Bindungen und ohne Ballast. Die Gesprächspartner am Nachbartisch wußten auch, daß man heute ohne Arbeit besser leben könne als von der Arbeit. Sie wußten, daß man für die ihnen zustehende „Stütze“ (Arbeitslosenunterstützung) von 1000 bis 1300 Mark als Erwerbstätiger nicht nur acht Stunden pro Tag opfern, sondern auch mehr als 2000 Mark brutto im Monat verdienen müsse, um gleichen Nettoertrag zu haben.

Wirklichkeit an der Aufnahme regelmäßiger Arbeit gar nicht interessiert sind, sondern mit der Meldung als Arbeitsloser nur die „Stütze“ als soziale Grundabsicherung für andere Lebensziele erreichen wollten. Zu solchen freiwilligen Arbeitslosen gehören insbesondere die ökologisch und alternativ bestimmten Arbeitslosen, unter denen sich ein hoher Anteil ganz oder teilweise ausgebildeter Pädagogen, Sozialarbeiter, Umweltschüler und ähnlichem Bildungsstrandgut befindet. Diese Kerntruppe

der alternativen Szene mußte bereits mit der Aufnahme ihrer Ausbildung die Chancenlosigkeit einer späteren Anstellung als Lehrer oder Sozialarbeiter sehen und hat deshalb wohl die Arbeitslosigkeit schon mit der Aufnahme der Ausbildung entweder bewußt in Kauf genommen oder sogar vorsätzlich herbeigeführt, um mit den Segnungen des Sozialstaats und der Arbeitslosenunterstützung nach den angenehmen Semestern der staatsfinanzierten Ausbildung ein

dauerndes alternatives Leben ohne Arbeitszwang führen zu können. Diese Alternativen sammeln sich dann nicht nur in den Wohngemeinschaften der städtischen Aussteigerhochburgen wie Berlin, Hamburg, Bremen, Dortmund, Frankfurt oder München, sondern zunehmend oder inzwischen sogar noch mehr in Resthöfen oder Katen auf dem platten Lande. In den Schwachräumen Niedersachsens entstehen in aufgegebenen Höfen und Katen immer mehr solcher Kommunen, welche zum Teil ökologischen Landbau versuchen, Schafe, Ziegen, Geflügel oder Esel halten und ähnliche Spielereien betreiben, die mehr der Beschäftigung als dem Erwerb dienen. Zum Teil entstehen aber in diesen alternativen Höfen auch schwarzarbeitende Autoreparaturwerkstätten, schwarze Handwerksbetriebe oder ähnliche schwarzgewerbliche Funktionen, damit die jeweilige Kommune zu ihrer Grund-

absicherung von „Stütze“, Krankenversorgung und Rentenversicherung auch noch schwarze Nebeneinnahmen bekommt. Arbeitslosigkeit ist somit nicht immer das, was die Funktionäre darunter beklagen: ein ungewolltes Schicksal. Für 300 000 bis 400 000 der gemeldeten Arbeitslosen ist es eine gewollte alternative Lebensform. Sie nutzen praktisch mit ihrer Meldung beim Arbeitsamt nur die Möglichkeiten aus, welche ihnen der Sozialstaat zur Führung ihres ohnehin gewollten alternativen Lebens eigentlich unter ganz anderen Voraussetzungen anbietet. Möglicherweise würden diese freiwillig arbeitslosen Aussteiger aber auch noch mit geringerer Unterstützung ihr alternatives Leben vorziehen, weil diese Lebensführung von ihnen ideell oder sogar ideologisch entschieden worden ist. Zu allen Zeiten haben alle Völker einen romantischen Teil der Bevölkerung gehabt, welcher andere als ökonomische Lebensziele verfolgte. Nur aber wenn die anderen Bevölkerungs-

gruppen oder die Vorgeneration für einen entsprechenden Wohlstand gesorgt hätte, konnten die Romantiker ohne eigene Arbeit und ohne eigene Erwerbstätigkeit ihr Leben genießen. Früher garantierten Feudalismus oder Erbrecht den Vorzug sorgenfreier Lebens - heute der Sozialstaat. Was die freiwilligen Arbeitslosen als ihren normalen Sozialanspruch verstehen, ist im Grunde eine ungerichtete Bereicherung auf Kosten der übrigen Erwerbstätigen. Es ist vor allem der Fehler der Sozialfunktionäre, daß sie Gleichheit der Verteilung mit der Behauptung schaffen, jeder sei auch in gleicher Weise arbeitsbereit. Und ihr zweiter Fehler liegt darin, daß sie die Sozialleistungen - vor allem bei Kumulationen - so angehoben oder umgekehrt die Brutto-Erwerbseinkommen mit Angaben so überlastet haben, daß die Nettoerträge beider zu nahe beieinander liegen. Unsere Regierung hat mit Recht versprochen, daß Arbeit wieder lohnen solle. Zur Zeit hat aber immer noch die Nichtarbeit den höchsten Nettoertrag.



PROF. DR. EBERHARD HAMER Geboren 1932. In den fünfziger Jahren deutscher Handballmeister mit Hamborn 07. In den sechziger Jahren Generalsekretär in einem Elektrokonzern. 1972 Professor für Wirtschaft und Finanzpolitik in Bielefeld. 1976 Gründer des Mittelstandsinstituts Niedersachsen und seitdem dessen Leiter. 1981 Gründung und seitdem Präsident der Bundesarbeitsgemeinschaft Mittelstandsforschung.

SIEMENS

Unternehmensbereich Bauelemente

Berufschancen für junge Ingenieure

Technologie-Entwicklung

Aufgaben: Prozeßtechnische Innovationen und Weiterentwicklung zur Strukturverkleinerung und Erhöhung der Packungsdichte in modernsten integrierten Schaltungen auf Silizium-Basis. Physikalisch-technologische Absicherung progressiver Produktentwicklungen. Entwicklung neuer Bauformen und Aufbautechniken.

Voraussetzung: Studium der Fachrichtungen Elektrotechnik/Elektronik, Daten- und Nachrichtentechnik, Informatik.

Fertigung

Aufgaben: Gestaltung, Optimierung und Überwachung des Produktionsprozesses, Analyse fertiger Produkte bei fehlerhaftem Verhalten. Betrieb und Steuern der einzelnen Schaltkreislertigungsschritte wie: Diffusion, Fotolithographie, Epitaxie, Metallisierung. Verbesserung ausbeutemindernder Fertigungsabläufe, insbesondere Projektierung von automatischen Abläufen.

Voraussetzung: Studium der Fachrichtungen Elektrotechnik, Feinwerktechnik, Verfahrenstechnik.

Trainee-programm Techn. Produkt-marketing

Aufgaben: Ermittlung technologischer Trends, Konkurrenzanalysen, Entwicklung von Vertriebsstrategien und die Abstimmung der Produktion auf die sich verändernde Technik der Kunden. Wir vermitteln Ihnen die dafür nötigen Kenntnisse in einem 24monatigen Traineeprogramm: Detailkenntnisse über die Technik unserer Produkte, Kenntnisse über die Anwendung unserer Produkte in der Technik unserer Kunden; Kenntnisse über Marketing, Produktpolitik und Vertriebsstrategien.

Voraussetzung: Studium der Fachrichtungen Elektrotechnik, Nachrichtentechnik, Datentechnik, Physikalische Technik.

Was Sie mitbringen sollten:

Von unseren neuen Mitarbeitern erwarten wir eine solide Ausbildung und die Bereitschaft, ständig dazuzulernen. Darüber hinaus sollten Sie auch Ideen, Initiative und die Fähigkeit mitbringen, im Team mit Mitarbeitern unterschiedlicher Ausbildung und Nationalität zusammenzuarbeiten.

Wie Sie bei uns einsteigen:

Ein persönlicher Einarbeitungsplan sorgt dafür, daß Sie schnell die Übersicht über Ziele, Aufgaben und Zusammenhänge gewinnen.

Wenn Sie unser umfangreiches Weiterbildungsangebot nutzen, ist Ihr Können und Wissen immer auf dem neuesten Stand. Unser Unternehmen investiert in die Weiterbildung seiner Mitarbeiter im Jahr mehr als eine halbe Milliarde.

Unser Grundsatz „Führungskräfte möglichst nur aus den eigenen Reihen“ eröffnet Ihnen vielfältige Entwicklungsperspektiven.

Unsere Leistungen für die Mitarbeiter sind anerkannt gut. Einsatzort ist vorwiegend München, wo wir Ihnen auch bei der Wohnungssuche behilflich sind.

Wie wir ins Gespräch kommen:

Damen und Herren, die sich von anspruchsvollen Zielen und Aufgaben herausfordern lassen, schreiben bitte unter W177 an Herrn Freundel, Unternehmensbereich Bauelemente, Personalabteilung, Balanstraße 73, 8000 München 80.

Siemens AG

Ein Heroe trägt statt Titel Charisma

Fortsetzung von Seite 6 Sicherheit lähmend auf die Belegschaft.

Eine stellenweise überzückte Betriebswirtschaftslehre sollte endlich die Personalinvestition als Investition anerkennen, wenn man ihr wohl auch so schnell nicht zumuten kann, sie als eine Primärinvestition einzustufen. Derartige Investitionen wären zum Beispiel „vertrauensbildende Maßnahmen“ aller Art - wozu vor allem die Information gehört - anstelle einer weiteren Ausweitung der Revisionsabteilungen oder der automatisierten Kontrollen.

Dazu gehören aber Mut zum Risiko sowie Mut zu einer eventuellen menschlichen Enttäuschung - aber mit dem Risiko lebt ein Unternehmer auch sonst - vor allem aber wäre Voraussetzung eine Umkehr des verhängnisvollen Lenin-Wortes: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Gemeint sind nicht technische Kontrollen, sondern solche im Verhaltensbereich.

Kontrolle dagegen durch Vertrauen zu ersetzen, wäre eine phantastische Rationalisierungsmaßnahme, und Vertrauensvorschuß wäre das Mittel gegen „innere Kündigung“.

Ein Beweis, wie weit gerade im Leninischen Ideologie-Impetrium die „innere Kündigung“ grassiert, sind nicht zuletzt die Konzepte Gorbatschows und die verdeckten Widerstände, die er zunehmend bei seinen Landsleuten findet.

Eine konkrete Manifestation für Vertrauen ist der eigene Delegationsbereich für die Mitarbeiter auf allen Ebenen des Unternehmens: Das ist praktizierte Unternehmenskultur und Humanität am Arbeitsplatz (etwa bei Bildschirmarbeitsplätzen) und nicht das sture Anwenden berufsgenossenschaftlicher Selbstverständlichkeiten.

Der persönliche Freiraum ist der Indikator für Humanität und ein weiteres wirkungsvolles Mittel gegen „innere Kündigung“.

Wahrscheinlich hat das der Kirchenvater Augustinus schon geahnt, als er in einer für die katholische Kirche bedrohlichen Situation bezüglich des geistigen Zusammenhalts beschwörend ausrief: „In dubiis libertas“, also: im Zweifelsfall Freiraum gewähren.

Auf der Basis dieser Bewußtmachung im mentalen, psychologischen Bereich ist nun der Organisator vom rationalen, formalen und strukturellen Blickwinkel aus aufgerufen, durch Einrichten von überschaubaren Führungs- und Kontrollspannen seinen Beitrag zu leisten.

In organisatorischen Einheiten von fünf bis acht Personen, mit „psychischer Tüchfühlung“ geführt, werden neben den sonstigen Vorteilen der kleinen Gruppe wie Gruppendynamik, Synergetik, Selbstkontrolle, intensive Kommunikation weitere Gegenmittel gegen die „innere Kündigung“ entwickelt: Man merkt, wenn der andere sich im Verhalten ändert; man spricht ihn an und spricht darüber.

Die Gefahr der Isolation ist in solchen Gruppen gering und damit der Nährboden für „innere Kündigungen“ wenig ergiebig.

Die Wechselbeziehungen einer relativ kleinen Gruppe zum Vorgesetzten sind ebenfalls intensiver und sensibler, das heißt, auch eine „innere Kündigung“ von seiten des Vorgesetzten würde eher bemerkt und mit großer Wahrscheinlichkeit nicht ohne weiteres hingenommen. Es ist eher zu erwarten, daß die Ausstrahlung einer intakten Gruppe dem Vorgesetzten sogar helfen kann, mit einer persönlichen Infektion in Richtung „innere Kündigung“ eher fertig zu werden.

Das wäre praktiziertes „Wir-Gefühl“ sowie Ausdruck echter kooperativer Einstellung und eine wohlthuende Wende zum frustrierenden Reden und Theorisieren zum schlichten, aber befreienden Tun.

Sprache ist die Brücke zum Erfolg

Fortsetzung von Seite 10

Spezialgebiete herauszusuchen wird, die er besonders gut vermitteln kann. Für den Teilnehmer ist es dann besonders vorteilhaft, von den verschiedenen Stärken der Rhetoriklehrer zu profitieren.

Der Preis eines Rhetorikseminars muß nicht immer die Güte widerspiegeln. Viel wichtiger ist die Qualifikation des Trainers. Er sollte über eine mehrjährige Erfahrung verfügen, sowohl als Trainer als auch als Redner.

Ein gewisser psychologischer Hintergrund ist von Vorteil, da das Training der rhetorischen und dialektischen Fähigkeiten immer auch Verhaltenstraining ist.

Eine reine Vermittlung von rhetorischen Tricks und Techniken wird immer zu kurz greifen, da erst vor dem Hintergrund einer entwickelten Persönlichkeit die rhetorischen Fähigkeiten voll zur Geltung kommen können.

In guten Rhetorikseminaren wird somit auch immer ein Wertebewußtsein vermittelt, das Klarheit über den eigenen Standpunkt und die ethischen Auswirkungen der eigenen rhetorischen und dialektischen Fähigkeiten verschaffen soll.

larksch

ist e

atische

Monitum

Die Unternehmerin des Jahres 1986 machte aus der vom Vater ererbten Fabrik ein modernes Unternehmen

Mit Marlis Blohm-Harry wurde Brot zum Markenartikel



Die gelehrte Bäckerin zeichnet Kreativität und Stehvermögen aus: Marlis Blohm-Harry

Von HANNA GIESKES
Man könnte manches besser machen, wenn man mehr davon verstünde - Marlis Blohm-Harry, geschäftsführende Mitinhaberin der Großbäckerei Harry-Brot in Schenefeld bei Hamburg und 'Unternehmerin des Jahres 1986', ist in erster Linie bescheiden. Immerhin ist es ihr gelungen, aus der vom Vater ererbten Brotfabrik ein modernes Unternehmen zu machen, das mit einem Jahresumsatz von rund 143 Millionen Mark und 1060 Mitarbeitern zu den Großen der Branche zählt.

Harry-Vorfahren buken schon im 17. Jahrhundert Brot; 1671 unterschrieb ein Johann Harry die Satzung der Bäckergewerkschaft in Altona, sein Sohn Johann Hinrich wurde 1688 als Meister in das Altonaer Bäckeramt aufgenommen, und dieses Datum ist der Gründungstag unserer Firma', berichtet Marlis Blohm-Harry. In den 300 Jahren, die seitdem vergangen sind, hatte die Familie reichlich Gelegenheit, das zu trainieren, was die 'Unternehmerin des Jahres 1986' auszeichnet: Stehvermögen.

Heute beliefert das Unternehmen, zu dem seit 1973 auch ein Betrieb in Nordrhein-Westfalen gehört, rund 5000 Kunden; dazu gehören die führenden Einzelhändler Deutschlands. Kann Marlis Blohm-Harry sich bei ihnen - etliche davon sind immerhin zweistellige Umsatzmilliardäre - behaupten? Als Mittelständler? Als Frau? Sie kann. Obwohl ihr, wie sie zugibt, 'die Konzentration im Handel

doch zu schaffen macht'. Sie kann es, weil sie heute schon im Gespür hat, was der Verbraucher morgen haben will: Von den 37 Artikeln des Brotsortiments ist fast die Hälfte noch keine fünf Jahre alt. Harry-Brot hat auf Naturkost gesetzt - sehr viel Vollkorn ohne Konservierungsstoffe, Natursauerteig-Brote - als diese Welle sich gerade erst zu kräuseln begann.

Die Unternehmerin kümmert sich intensiv um den 'Vorverkauf' ihrer Backwaren; per Funkwerbung und seit einem Jahr auch durch Spots im Fernsehen. Marlis Blohm-Harry zeichnet verantwortlich für den 'Brot-Express', Nachrichten für den Handel im Zeitungsformat, in denen sie neue Produkte vorstellt und über Verbraucherbefragungen berichtet, die Harry-Brot regelmäßig vornimmt.

de, auf der Ostsee zu segeln, und hin und wieder verreisen könne. 'denn eine Maschine muß ja auch mal geölt werden'. Am wichtigsten bleibe freilich die Bereitschaft, 'jeden Tag dazuzulernen'.



HANNA GIESKES
Geboren 1941. Abitur. Volkswirtschafts-Studium. Lokal-Reporterin, Wirtschaftsredakteurin. 1974 Promotion zum Dr. rer. pol. Seit 1975 Redakteurin in der Wirtschaftsredaktion der WELT.

Markscheider? Das ist ein exotischer Beruf

Von PAUL KNUFFINKE
Klein, aber fein', könnte man den Studiengang Bergvermessung nennen, der zusammen mit dem Studiengang Bergtechnik einen gemeinsamen Fachbereich bildet. In der Tat gehören nur etwa elf Prozent aller Studierenden an der FH Bergbau diesem Studiengang an. Das sind zur Zeit 106 Studenten.

Die Studieninhalte sind auf die Bedürfnisse des Berufsfeldes Markscheidewesens ausgerichtet. Die Studienfächer befassen sich mit der Erkundung, Untersuchung und Bewertung von Bodenschätzen, der Lagerstättenprojektion sowie der Planung, vermessungstechnischen Erfassung und räumlichen Dokumentation von Grubenbauen und Tagesanlagen.

Der Begriff Bergvermessung beschreibt nur unzulänglich das Berufsbild des ausgebildeten Ingenieurs. Seine Tätigkeitsfelder liegen im gesamten Bereich des Markscheidewesens, eines wichtigen ingenieurwissenschaftlichen Zweiges im Bergbau.

Darüber hinaus werden Kenntnisse über Planungs- und Projektierungsarbeiten für den Aufschluß und die Gewinnung der Lagerstätte vermittelt, ferner über die Ermittlung, Überwachung und Vermeidung der übermäßigen Abbauwirkungen.

Zur Bergvermessung zählen eine ganze Reihe von Wissensgebieten, die hier nur stichwortartig angedeutet werden können: Instrumententechnik und Ingenieurvermessung, bergmännisches Ribwesen, Erfassung, Darstellung und Entwurf von Lagerstättenprojektionen, Kartentechnik und Raumplanung zur Umwelgestaltung, Gebirgs- und Bodenbewegung sowie Bergschäden, Rechtskunde und Sicherheitstechnik.

Die Vorlesungen werden durch Lehrfahrten und Zechenbesuche, vor allem aber durch umfangreiche ständige Übungen im Gelände und im Anschauungsbergwerk des Deutschen Bergbau-Museums ergänzt.

Die Beherrschung der genannten Wissensgebiete eröffnet ein breites Spektrum von Berufsmöglichkeiten. Die Mehrzahl der Absolventen ist aber im Bergbau, vorwiegend in den Markscheidereien des Steinkohlebergbaus, als Vermessungssteiger oder Vermessungsfahrsteiger tätig.

Diese begleitenden Feldmessungen sind wesentlicher Bestandteil der Wissensvermittlung. Sie führen gleichzeitig zu einer Einübung praktischer Fertigkeiten in der Handhabung der vermessungstechnischen Instrumente.

Viele Absolventen des Studiengangs Bergvermessung finden auch bei Behörden, zum Beispiel Bergämtern, als Mitarbeiter von freiberuflichen Markscheidern, oder außerhalb des Bergbaus, bei Baubehörden, im Baugewerbe oder in Bergbau-Zulieferfirmen, interessante Beschäftigungen.

Etwa 80 Prozent der Studenten machen von der Möglichkeit Gebrauch, im Rahmen von Ferienpraktika bei den Markscheidereien zusätzlich praktische Erfahrungen zu sammeln. Diese Betriebsverbundenheit zeichnet die Studierenden der FH Bergbau in besonderem Maße aus.

Monitum der Studenten

Die vermittelten Kenntnisse und die späteren beruflichen Tätigkeiten von Absolventen der WBK-Fachhochschule Bergbau in Bochum decken sich nicht immer optimal. Dies jedenfalls ist das Ergebnis einer Untersuchung, die die Sozialforschungsstelle Dortmund im Auftrage der WBK durchgeführt hat. Befragt wurden über 600 Absolventen der FH Bergbau sowie Bergbau-Zulieferfirmen.

In 72 Prozent der Fragebögen vertreten unter Tage tätige Diplomingenieure die Meinung, daß ihre Tätigkeit auch mit einer Fachschulausbildung ausgeübt werden kann. Nur rund elf Prozent waren der Auffassung, daß dazu eine Fachhochschulausbildung erforderlich ist.

Vorsprung durch Technik. Das setzt voraus: Kreative Intelligenz.

Man weiß, gerade Audi geht gern Wege, die unkonventionell und innovativ sind. Zweifellos ein Anreiz für ideenreiche Köpfe.

Audi wäre nicht Audi, gäbe es nicht die produktive Phantasie, das zielstrebige Engagement unserer Mitarbeiter. Nicht zuletzt ihrem Ideenreichtum verdanken wir den 'Vorsprung durch Technik'. Den hohen Standard unserer Produkte. Und unserer Technologien. Unsere Arbeitsweise wird Ihnen bestimmt gefallen. Intensives Teamwork in überschaubaren Bereichen, offene Atmosphäre. Zusammenspiel von Theorie und Praxis. Und, was vielerorts leider selten geworden ist: Uns macht es Freude, scheinbar Unlösbares gemeinsam zu meistern. Unsere Standorte. Ingolstadt, eine sympathische

Stadt mit gepflegtem historischen Kern, liegt an der Donau, zwischen München und Nürnberg. Für die Pause vom Alltag finden Sie in nächster Nähe eine Fülle attraktiver Freizeitmöglichkeiten. Neckarsulm, auf halber Strecke zwischen Stuttgart und Heidelberg, ist nur wenige Autominuten von der Einkaufsstadt Heilbronn entfernt. Das reizvolle Umland ist reich an Geschichtlichem - Und reich an vorzüglichen Weinen. In Ingolstadt wie in Neckarsulm läßt es sich gut leben. Die Lebenshaltungskosten sind niedriger und die Wohnraum situation ist günstiger als in vielen anderen Städten.

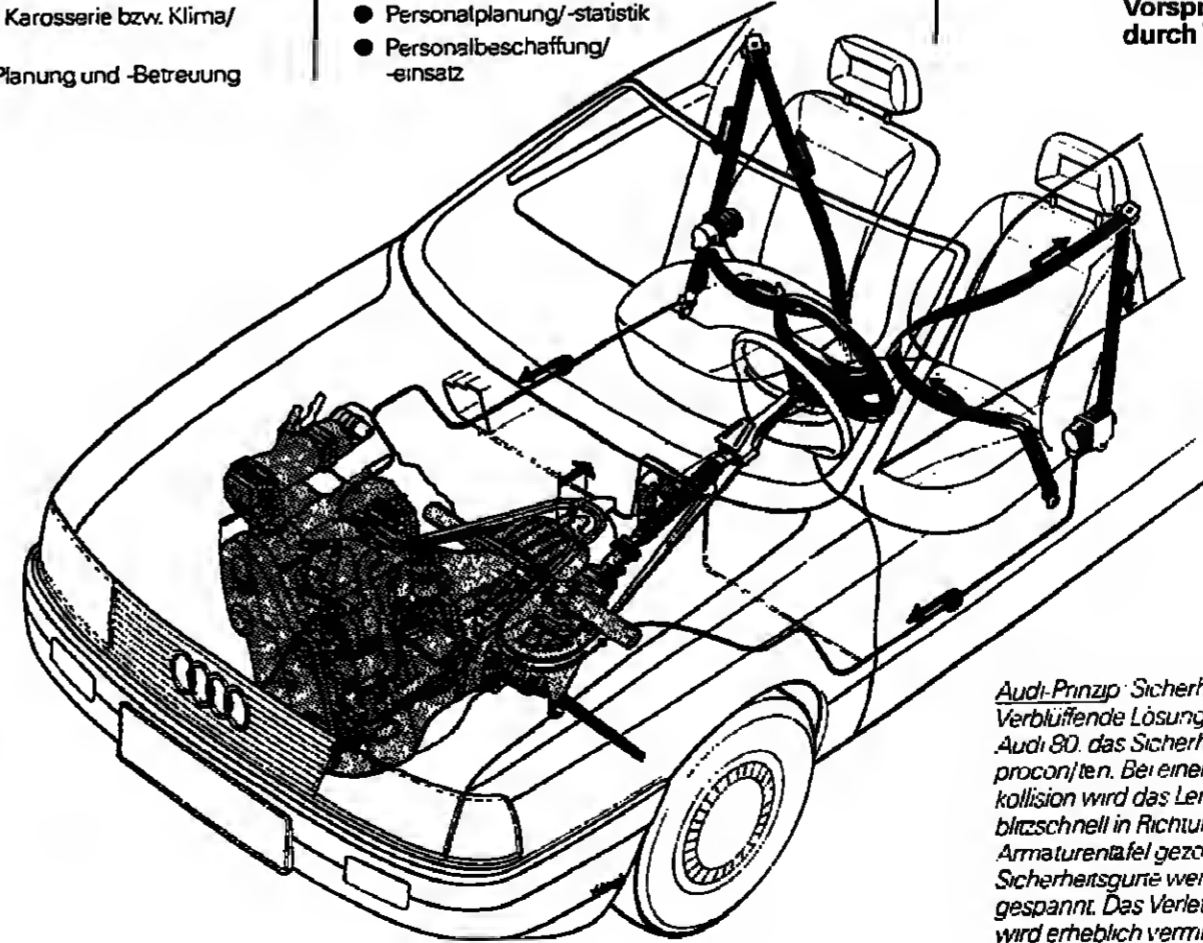
Wenn Sie anderen so einiges voraushaben: Kommen Sie zu Audi.

- Man weiß, gerade Audi geht gern Wege, die unkonventionell und innovativ sind. Zweifellos ein Anreiz für ideenreiche Köpfe. Wir suchen erfolgreiche Praktiker und überdurchschnittlich qualifizierte Hoch- und Fachhochschulabsolventen/-innen. Zum Beispiel als: Konstruktionsingenieur, Versuchsingenieur, Berechnungsingenieur, Projektingenieur, Qualitätsingenieur.

- Fahrzeug-Elektronik, Oberflächenschutz, Planungsingenieur, Instandhaltungsingenieur, Werkstoffingenieur, Ingenieur, Fertigungssteigerung, Informatiker, Betriebswirtschaftsingenieur, Personalfachmann/-frau.

Überzeugen Sie uns mit Ihrem fundierten Fachwissen und Können. Sie sind initiativ und innovativ. Ihnen liegt kritisches analytisches Denken. Sie haben Interesse an bereichsübergreifenden Zusammenhängen. Sie sollten für kooperatives Zusammenarbeiten in Teams aufgeschlossen sein. Ihre berufliche Entwicklung wird durch uns gefördert. Beispielsweise durch regelmäßige Leistungsbeurteilungen und Personalentwicklungsgespräche. Zum Suchwort Gehalt: Für ein Großunternehmen wie Audi ist die tätigkeits- und leistungsgerechte Bezahlung selbstverständlich. Ebenso wie zeitgemäße Personalausstattungen. Zeigen Sie uns mit Ihrer Bewerbung, daß Ihre Qualifikation und Ihre beruflichen Interessen mit unseren Vorstellungen übereinstimmen. Wir antworten schnell.

Weitere Stellenangebote unter Bx + 45445 + AUDI AG Personalwesen Angestellte Postfach 2 20 8070 Ingolstadt Postfach 11 44 7107 Neckarsulm



Audi-Prinzip: Sicherheit geht vor. Verblüffende Lösung im neuen Audi 80: das Sicherheitssystem procon/ten. Bei einer Frontalkollision wird das Lenkrad blitzschnell in Richtung Armaturentafel gezogen, die Sicherheitsgurte werden vorgespannt. Das Verletzungsrisiko wird erheblich vermindert.

Im Handel gilt als sicher, daß es auch hier künftig ohne Informations- und Kommunikationstechniken nicht mehr geht

Bald steuert der Scanner im Laden das Sortiment

Von WOLFGANG BORNTRÄGER

Der Einzelhandel steht auf freier Front am Anfang einer neuen Entwicklung, die schlagwortartig mit den Begriffen „Strich-Code“, „Mobile Datenerfassung“, „POS-Elektronik“, „Warenwirtschaftssystem“ oder „Btx“ umrissen werden kann.

Ziel des Einsatzes der Informations- und Kommunikationstechnik ist die Gewinnung zusätzlicher und zudem zeitnaher Informationen über Warenbewegungen und Verkaufsvorgänge (Verwaltung, Personalwesen), um eine Verbesserung der Entscheidungsgrundlagen zu erreichen und damit dem eigenen Unternehmen und seinem Management Aktion- und Reaktionsmöglichkeiten zu eröffnen.

Diese neuen I+K-Techniken werden in absehbarer Zeit nicht mehr aus der Handelslandschaft weg zu denken sein, weil bereits heute angenommen wird, daß große Handelsunternehmen ohne diese Techniken nicht mehr steuerbar sind. Die damit verbundenen technischen und organisatorischen Maßnahmen führen zu Veränderungen in den Arbeitsinhalten und bei der konkreten Tätigkeit der Beschäftigten.

Gegenwärtig spricht alles dafür, daß in erster Linie eine optimale Mischung aus ökonomischer Einkaufskonzentration und diversifizierten Verkaufsstrategien Erfolg verspricht. Die verschiedenen I+K-Techniken können hierbei eine wesentliche – wenn nicht sogar entscheidende – unterstützende Funktion haben, sofern sie wenigstens ansatzweise im Sinne eines Managemententscheidungs- und Informationssystems funktionieren.

Neben der Mitarbeiterqualifikation und der geeigneten Standorte ist es vor allem das Sortiment, das wesentlichen Einfluß auf den Unternehmenserfolg hat. Die Transparenz des Sortiments, seine Analyse und die richtige

ertragswirtschaftliche Zusammensetzung stellen bei einem Warenhausunternehmen eine besonders schwer zu lösende Aufgabe dar.

Auf der einen Seite stehen die Erwartungen der Warenhauskunden nach einem ihren Wünschen entsprechenden Warenangebot in ausreichender Breite und Tiefe, auf der anderen Seite muß dieses Angebot vom Unternehmensstandpunkt aus auch so sinnvoll begrenzt werden, daß ein optimaler wirtschaftlicher Ertrag zu erzielen ist.

In dieser Ausgewogenheit zwischen Erfüllung der Kundenwünsche und einer ertragswirksamen Sortimentsgestaltung hat die Warenwirtschaft ihre zentrale Aufgabe zu erfüllen. Der Einsatz der I+K-Techniken ermöglicht nun die Gewinnung zusätzlicher und zudem zeitnaher Informationen über Warenbewegungen und Verkaufsvorgänge.

Es ist falsch, neue I+K-Techniken (insbesondere Scanner und Btx) einseitig unter dem Gesichtspunkt der „Freisetzung“ von Arbeitskräften zu sehen. Es ist nämlich nicht möglich, den Grad der Substitution zum Beispiel zwischen Scanner und einer Erstkraft/Abteilungsleiter zu ermitteln, weil die Alternative lautet entweder bessere Entscheidungsgrundlagen zu erhalten und umzusetzen oder darauf zu verzichten.

Die Effekte richten sich vor allem auf die dispositiven Tätigkeiten, weshalb man die I+K-Techniken auch als Arbeitsmittel für die mittleren und oberen Führungskräfte bezeichnen kann. Der Schwerpunkt der qualitativen Auswirkungen wird in naher Zukunft bei dem mittleren Management liegen.

also Einkaufsleiter/Abteilungsleiter, Zentral-einkäufer, Geschäftsführer im Warenhaus oder beim Marktleiter/Filialleiter einer Filialorganisation und dem selbständigen Einzelhändler liegen.

Die Qualifikationsanforderungen hängen von Art, Umfang und Komplexität des Arbeitsinhalts, der Art der eingesetzten I+K-Techniken und ihrer betrieblichen Einsatzkonzeption in (mehr) zentralen oder (mehr) dezentralen Einzelhandelsunternehmen ab.

Das traditionelle Berufsbild etwa eines Abteilungsleiters im Warenhaus und des Marktleiters eines Filialunternehmens war bis vor kurzem am selbständigen Einzelhandelskaufmann orientiert: Einkauf, Kalkulation, Preisgestaltung, Warenpräsentation, Werbung und Mitarbeiterführung waren in einer Hand, Konzentrations- und Zentralisierungsprozesse, der Einsatz neuer I+K-Techniken und die konsequente Umstellung des betriebswirtschaftlichen Konzepts der Umsatzorientierung hat für diesen Personalkreis die weitreichendsten Folgewirkungen.

Als allgemeine Tendenz kann man festhalten, daß es mittel- und langfristig zu einer „Andersqualifikation“ kommen wird, in dem Sinne, daß warenbetriebs- und branchenspezifische Kenntnisse und traditionelles Erfahrungswissen des mittleren Managements (vor allem, wenn es formalisierbar und standardisierbar ist) teilweise entwertet werden. Verschiebungen werden innerhalb der Anforderungsarten, die sich vor allem aus

dem Umgang abstrakter Arbeitsinhalte und der Formalisierung durch technische Abläufe ergeben, zuzeichnen sein.

Bei einem zumindest teilweise funktionierendem Warenwirtschaftssystem heißt das beispielsweise für ein Warenhaus, daß künftig weniger Abteilungsleiter in der Funktion Einkaufsleiter benötigt werden. Hingegen werden Abteilungsleiter benötigt, die das Verkaufsmanagement betreiben, die sich im Haus also verstärkt um den ertragsorientierten Verkauf – unter Beachtung der Standortfaktoren – und die Führung der Mitarbeiter kümmern. Im Lebensmitteleinzelhandel hat der Marktleiter als Einkaufsleiter schon längst an Bedeutung verloren, die Filialen werden immer stärker in zentral vorgegebene Sortimentsstrukturen und Absatzstrategien eingebunden.

Im Tätigkeitsfeld des Marktleiters wird deshalb viel stärker die „Verkaufsorganisation“ vor Ort, die Mitarbeiterführung und die Personaleinsatzplanung stehen. Sieht man sich einmal die Praxis an, so muß man feststellen, daß es erhebliche Defizite in der „Mitarbeiterführung“ und im „richtigen Verkaufen“ gibt. Dieser Mangel muß durch Fach- und Führungstrainings schnellstens behoben werden.

Die Kenntnisanforderungen werden sich, allerdings abhängig von den Handlungs- und Entscheidungsspielräumen in zentralisierten oder dezentralisierten Unternehmen von den allgemeinen Methoden- und Analysen-Kenntnissen und führungspsychologischen Kenntnissen verlagern.

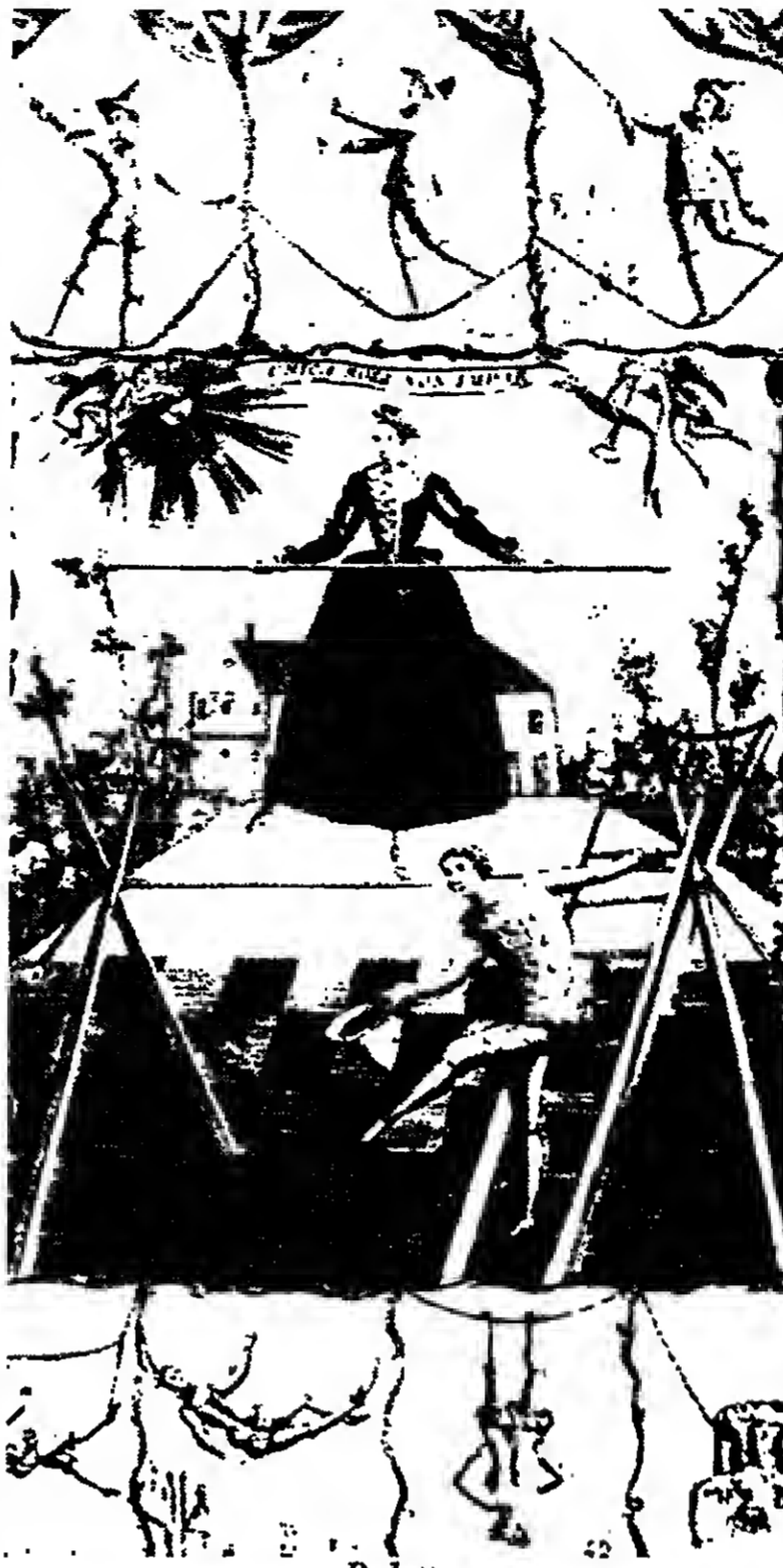
Zu den bisher mehr sachbezogenen Kenntnissen des mittleren Managements werden zumindest „temporär“ neue hinzu kommen. Insofern kann man eine Erhöhung der Qualifikationsanforderungen verzeichnen.

Die Forderung nach Systemverständnis wächst mit der zunehmenden Verantwortung des Mitarbeiters. Substitut/Abteilungsleiter oder Marktleiter müssen Fehlerquellen erkennen und auch bereinigen können.

Sie müssen die für die Entscheidung notwendigen Daten aus dem Computer abrufen und dabei eigene Gestaltungsmöglichkeiten entwickeln können. Das verlangt aber auch ein folgenreiches Verhalten, weiterhin ein diszipliniertes, systemgerechtes Arbeiten, Genauigkeit, Gewissenhaftigkeit im Umgang mit administrativen Vorgängen.

Neben dem Lernwillen und der Lernbereitschaft werden aber auch informative Anforderungen, die im Zusammenhang mit der Führung von Mitarbeitern stehen (Verlässlichkeit, Konstanz im Verhalten, Loyalität, Vertrauen) an Bedeutung gewinnen.

Die Zusammenarbeit mit den vielfältigsten Menschen innerhalb einer Organisation, ihre Führung und Koordination verlangen ein hohes Maß an situativem Einfühlungsvermögen, Aufgeschlossenheit, aber auch Umstellungsfähigkeit und Anpassungsfähigkeiten, spezifische Fähigkeiten zum kooperativen Arbeiten und Fähigkeiten zur sozialen Zusammenhänge, können mit Verantwortungsbereitschaft, Vertrauenswürdigkeit,



(Kupferstich aus dem 18. Jh. einer preußischen Zeitzeitschrift, die 1789 in Paris auftrat)

Zuverlässigkeit und Leistungsbe-wußtsein umschrieben werden. Der Koordinations- und Führungsaufwand, der zur Herstellung betrieblicher Konsens geleistet werden muß, wird mit der höheren Bildung der Mitarbeiter und ihrer generellen Informationsmöglichkeiten zunehmen. Die Anforderungen an die Führungskräfte werden auch deshalb wachsen, weil der notwendige Führungsaufwand im Einzelhandel bei geringeren Wachstumsraten zwangsläufig zunehmen muß.

Es ist fraglich, ob die benötigten Qualifikationen, um die durch die I+K-Techniken möglichen „Potential“ erschließen zu können, durch die derzeitige Aus- und Fortbildung in den kleinen und mittleren Betrie-

ben des Einzelhandels vermittelt wird: Die derzeitige Fortbildung in diesen Unternehmen ist auf eine kurzfristige Bewältigung momentanen gegebener Aufgaben ausgerichtet, ist aber keineswegs innovativ.

Es ist zu befürchten, daß sich im Handel unbeabsichtigt ein „Zweiklassensystem besonderer Art“ herausbildet. Neben einer gewissen Unsicherheit bei der Bestimmung künftiger erforderlicher Qualifikationsinhalte, zeigt sich, daß für eine adäquate Ausbildung in vielen mittelständischen Handelsbetrieben der Zugang zu den Qualifikationsinhalten selbst versperrt ist.

Während nämlich die Großbetriebsformen des Einzelhandels wesentlich schneller über die erforderlichen Ausbildungsprogramme verfü-

gen, haben insbesondere die Klein- und Mittelbetriebe Probleme, geeignete Curricula und kompetente Ausbilder zu finden. Hier werden dann sogenannte „Altqualifikationen“ weitervermittelt, mit geringeren Zukunftsperspektiven für die so ausgebildeten.

Der Erfolg von I+K-Techniken und deren verschiedenen Anwendungsformen hängt zum beträchtlichen Teil davon ab, mit welchen Personalentwicklungs- (und Organisationsentwicklungs-) Maßnahmen das mittlere Management vorbereitet wurde, inwieweit die geistige Umstellung auf neue Steuerungsinstrumente und Entscheidungsgrundlagen erfolgt und die Mitarbeiter ihre neuen Aufgaben akzeptieren und sich mit diesen auch identifizieren können.

Trainiert und geschult, ihre Disposition nach Erfahrungswerten und fachlichen Fingerspitzengefühl zu treffen, werden gerade beim mittleren Management, insbesondere aber bei den selbständigen Einzelhändlern eine Reihe psychologischer Barrieren zu überwinden sein, um zum Beispiel die Scanner-Daten als Informationen aufzubereiten und in ihre Entscheidungen einzubeziehen.

Die wesentlichen Problemziele für das mittlere Management lassen sich wie folgt skizzieren:

- Erkennen des generellen Nutzens moderner Warenwirtschaftssysteme für das eigene Unternehmen;
- die gedanklichen Grundlagen moderner Warenwirtschaft verstehen und anwenden lernen. (Verstehen heißt hierbei eine Sache in ihrem Gesamtzusammenhang zu begreifen – und das ist eben etwas anderes als das Sammeln von Daten oder gewissen technischen Fertigkeiten im Umgang mit den Arbeitsmitteln.)
- Bewusstmachen der strukturellen Verknüpfungen und Erkennen der in diesen liegenden Effizienzsteigerungen;
- die Möglichkeiten des Systems und der Kosten-Nutzen-Aspekte erkennen und bewerten lassen;
- Beherrschen der ersten Schritte bei der Einführung, so daß der Anwender die neuen Aufgaben auszuführen wünscht.

Nach dieser Auffassung kann es heute weder im Sinne des mittleren Managements noch im Sinne des Unternehmens ausreichen, die mit der Technik konfrontierten Mitarbeiter „einfach anzupassen“. Aufgabe von Führungskräften muß es hier sein, einen Konsens herbeizuführen. Dies gelingt allerdings nur, wenn die Sachprobleme vorbehaltlos dargestellt werden, einschließlich des Erwartungshorizonts für jeden Beteiligten.

Die Managementqualität und die Mitarbeiterqualifikation ist ein wesentlicher Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor, um auf Veränderungen des Marktes richtig reagieren zu können. Denn der Wettbewerb im Einzelhandel hat inzwischen ein solches Niveau mithalten kann, der sein Geschäft oder Unternehmen unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten steuern kann.

Damit die Mitarbeiterqualifikation den sich ändernden Arbeitsformen auch inhaltlich gerecht wird, hat Hertie mehrere Programme entwickelt

und sich beispielsweise engagiert bei den firmeneigenen „Übungsfirmen“.

Die Auszubildenden erkennen in der Übungsfirma sehr gut die Zusammenhänge im Einzelhandel, die eines Warenhauses und seiner interdependenten Beziehungen und kennen dann ihr Wissen im Betrieb überprüfen und anwenden.

Führungskräfte und Mitarbeiter in den Häusern werden im Vorfeld der Einführung durch mehrtägige Schulungsmaßnahmen auf das computergestützte Warenwirtschaftssystem vorbereitet. Weiterführende Hilfestellungen werden angeboten.

Ein interaktives Informationssystem wurde entwickelt, das denjenigen, die am Bildschirm arbeiten sollen, eine gezielte Führung durch die einzelnen Abläufe gewährleistet. Dadurch werden unnötige Fehler und Lernwege vermieden. Lerntempo und Lernintensität können selbst bestimmt werden.

Weiter wurde ein computerunterstütztes Marketing-Planspiel entwickelt, das den Teilnehmern verdeutlichen soll, daß Marketing im Warenhausbereich mehr ist, als das situationsbedingte kurzfristige Gegensteuern zur Erreichung isolierter Einzelpläne. Die Auswertung erfolgt über einen Personalcomputer.

Vertrauenswürdigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Zuverlässigkeit, Offenheit und Leistungsbewusstsein sind die Konstanten ihres Verhaltens. Eine in sich schlüssige Nachfolge- und Laufbahnplanung mit regelmäßigen Förder- und Beurteilungsgesprächen im Rahmen des Beurteilungssystems wird bei konsequenter Anwendung den Führungsnachwuchs mobilisieren und in Verbindung mit zielgerichteten Fach-, Persönlichkeits- und Führungstrainings entsprechende Aufstiegsmöglichkeiten eröffnen.

Es ist aber ebenso notwendig, daß der einzelne selbst einen aktiven Beitrag zu seiner laufenden Weiterbildung leisten muß.

Fazit: Die Entwicklung von Qualifikationsanforderungen an das mittlere Management und die Entwicklung des Personalbedarfs darf nicht als technisch-zwangsläufig beurteilt werden; sie ist vielmehr unter den Rahmenbedingungen der Arbeitsorganisation (Zentralisierung/Dezentralisierung) und den tarifpartnerschaftlichen Vereinbarungen zu sehen.

Das läßt ganz allgemein den Schluß zu, daß die Auswirkungen der I+K-Techniken auf die Qualifikationsanforderungen nicht nur branchenspezifisch, sondern auch bei verschiedenen Unternehmen innerhalb einer Branche unterschiedlich sein werden. Die heterogene Struktur des Einzelhandels stützt eine solche Aussage.

Ganz wesentlich wird sein, die individuellen Qualifizierungsbereitschaften des mittleren Managements, die von den verschiedensten Faktoren wie etwa Partizipation an Entscheidungen, Autonomie oder individuelle Erfahrung abhängen, zu fördern.

Man sollte sich aber auch wieder eines Satzes von Hans L. Merkle erinnern, der gesagt hat: „Dienstleistungs-Geschäft heißt dienen – leisten – schaffen. Dienstleistungsangebote stehen und fallen mit der Bereitschaft, zu dienen und zu leisten.“



DR. WOLFGANG BORNTRÄGER

Geboren 1950, Abitur, Nach Wehrdienst in Afrika, dem Nahen und Mittleren Osten. 1972 bis 1975 Studium Wirtschaftswissenschaften in Gießen. 1975 bis 1979 Studium Betriebswirtschaftslehre und Sozialwissenschaft in Göttingen. Diplom-Kaufmann. 1979 bis 1982 Verein zur Förderung des Universitätsseminars der Wirtschaft e.V. und wissenschaftlicher Mitarbeiter/Dozent. 1983 bis 1985 Vortrags- und Seminaraktivitäten. Dissertation. Seit 1985 Hauptabteilungsleiter Personalwesen Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH, Frankfurt. Juli 1986 Promotion Dr.rer.pol.

Einstieg in die EDV

HONEYWELL BULL AG – eine ideale Ausgangsposition für den beruflichen Aufstieg und den persönlichen Erfolg.

Die HONEYWELL BULL AG in Köln ist ein Unternehmen der Gruppe BULL, eines führenden europäischen Computerherstellers. Die Gruppe BULL ist weltweit in 75 Ländern vertreten und beschäftigt über 26.000 Mitarbeiter. Eine der wichtigsten Tochtergesellschaften ist die HONEYWELL BULL AG in Deutschland. Wir bieten die gesamte Palette fortschrittlichster EDV-Technologien an und sind mit unseren Kunden in allen Bereichen der Industrie, des Handels und der Verwaltung vertreten.

Starten Sie als Diplom-Kaufleute, Betriebswirte, Informatiker, Wirtschaftsingenieure und Diplom-Ingenieure Ihre berufliche Karriere in den Bereichen:

Vertrieb

Ein langjährig erprobtes Trainee-Programm von bis zu 24 Monaten Dauer vermittelt Ihnen in Theorie und Praxis die notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen für den Vertrieb und Einsatz hochwertiger und anspruchsvoller Investitionsgüter. Eine sichere Basis für Ihren Erfolg als EDV-Vertriebsrepräsentant.

Schon während der Ausbildung und Einarbeitung erhalten Sie attraktive Vertragsbedingungen und erarbeiten sich danach als EDV-Systemspezialisten oder EDV-Vertriebsrepräsentanten durch Engagement, Selbständigkeit und Flexibilität überdurchschnittliche Einkommens- und Entwicklungsmöglichkeiten.

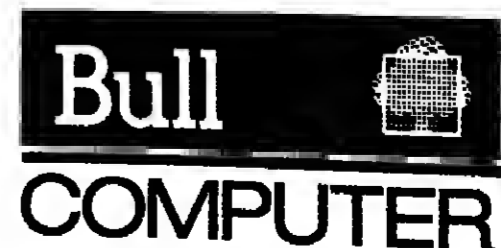
Systemberatung

Ihre Stärken sind Einsatz- und Anwendungsberatung für Hard- und Software branchenspezifischer Anwendungen. Als EDV-Systemspezialist sind Sie nach gründlicher Ausbildung und Einarbeitung in der Presales- oder Postsalesphase vertriebsunterstützend tätig.

Systemwartung

Als technisch orientierter EDV-Systemspezialist mit Studienschwerpunkt Elektrotechnik, Elektronik, Nachrichtentechnik o.ä. sind Sie nach der spezifischen Ausbildung im Kundeneinsatz verantwortlich für Wartung, Entstörung und Pflege von Hard- und Software.

HONEYWELL BULL AG
Personalwesen
Theodor-Heuss-Straße 60-66
Postfach 90 04 60
5000 Köln 90 (Porz-Eil)



Fernunterricht wurde zum seriösen Service - Lernen ohne Erziehung - Hier holt man auf der Innenbahn des Lebens Versäumtes nach

Hans lernt leicht, was Hänschen nicht lernte

Von H. G. HAAGMANN

Fernunterricht ist eine besondere Form der Wissensvermittlung, eine Bildungsmethode, vor allem für Erwachsene. Seit langer Zeit durch Mithilfe des Staates - ist der Fernunterricht seriös. Man kann sich ihm anvertrauen. Es handelt sich dabei um freie Angebote an mündige Menschen, nicht um Erziehung von außen. Man kann Schulabschlüsse nachholen, berufliche Qualifikationen erreichen, Anpassungs- oder Aufstiegsfortbildung betreiben, Fremdsprachen lernen, seinem Hobby nachgehen.

Aus der Notwendigkeit, lernen zu müssen, kann auch Lernfreude erwachsen.

Fernlehrgänge bedürfen nach dem Fernunterrichtsgesetz des Bundes staatlicher Zulassung. Die Zentralstelle für Fernunterricht der Länder (ZFU) prüft für jeden Lehrgang die Qualität der angebotenen Bildungsmittel und ihre Vollständigkeit und Zweckmäßigkeit in bezug auf das Lernziel sowie die Einhaltung der vom Staat im Gesetz festgelegten Vorschriften bezüglich Vertrags-

gestaltung, Rücktrittsrecht, Kündigung, Werbung usw. Überprüft wird auch die Qualität der Korrektoren und Fernlehrer und dann wird entschieden über die Zulassung eines jeden Fernlehrgangs oder die Versagung der Zulassung. Jeder zugelassene Lehrgang führt eine Zulassungsnummer, die das Institut in der Werbung anführen muß.

Der Fortbestand der Zulassungsvoraussetzung wird in der Regel alle drei Jahre erneut überprüft. Diese Aufsicht geschieht, um Interessenten und Fernlehrgangsteilnehmern guten Fernunterricht zu garantieren. (Es ist ein Ergebnis langjähriger Bemühungen guter Zusammenarbeit mit Instituten und Offenhaltung eines Freiraumes der Entfaltung für private Fernlehreveranstalter.)

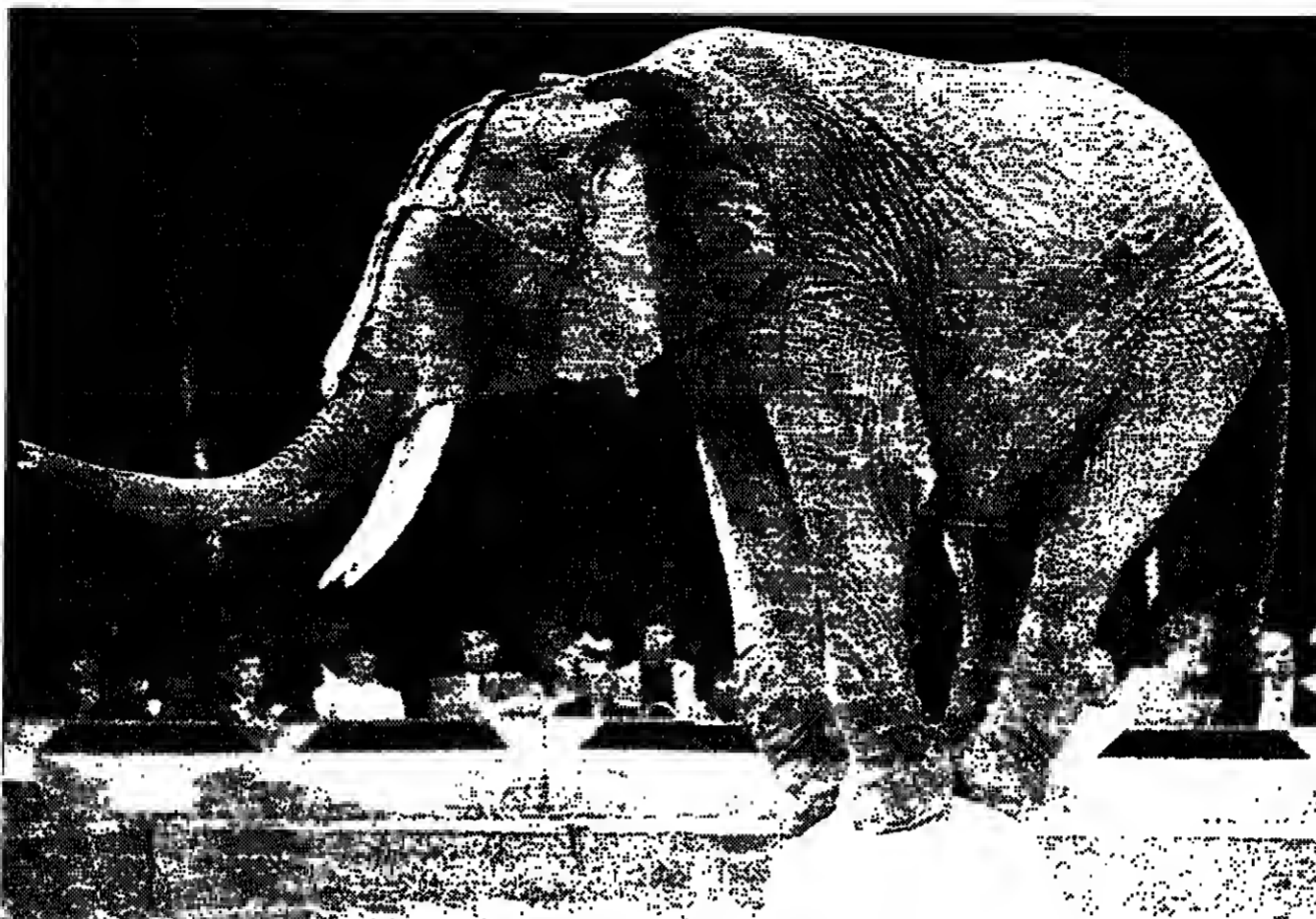
Merkmale des Fernunterrichts sind: planmäßige Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten, individuelle, auf das Lernziel gerichtete Anleitung, fachlich-pädagogische Betreuung des Teilnehmers und Kontrolle seines Lernfortschritts. Aufbau und Ablauf eines Fernlehrgangs sind unter anderem abhängig von dem Lernziel, von der Methode des Veranstalters (Fernlehrinstituts) und vom Teilnehmerkreis.

Als Unterrichtsmedien werden meist schriftliche Lehrmaterialien (Lehrbriefe), auditive (Tonbänder, Kassetten) und/oder audiovisuelle Materialien (Video- oder Filmdokumente) und sogenannte Baukastenlektionen nach fernunterrichtsdidaktischen Methoden übersichtlich und verständlich eingesetzt.

Zum Lehrgangsbeginn erhält der Teilnehmer eine Studienanleitung. Sie erläutert die Arbeitsmethode und führt ein in Lernmethoden. Die Lehrbriefe enthalten natürliche Anschauungsmaterialien, Lernhilfen, Zusammenfassungen und Aufgaben.

Die Medien, die Mittler zwischen Lehrendem und Lernendem, werden oft kombiniert eingesetzt. Zu ihnen tritt ein in vielen Fällen an Wochenenden begleitender Unterricht in Seminarform an zentralen Orten. Er kann der Wiederholung, Veranschaulichung, der Weiterführung, dem Rollenspiel oder der Vorbereitung auf eine Prüfung dienen.

In der Bundesrepublik wird Fern-



Wer will, kann

unterricht öffentlich-rechtlich, etwa durch Rundfunkanstalten, meist aber von privaten Trägern auf vertraglicher Grundlage gegen Entgelt angeboten. Diese Träger, Fernlehrinstitute, bieten ihre Lehrgänge bundesweit an. Zur Zeit gibt es 131 Institute mit rund tausend Lehrgangsangeboten.

Die Teilnahme an einem Lehrgang ist unabhängig vom Wohnort. Die Unterrichtsmedien kommen per Post, Hausaufgaben werden an das Institut zurückgesandt und kommen korrigiert und kommentiert wieder zum Teilnehmer. Die zeitliche Verschiebung ist eine kleine Schwäche des Fernunterrichts, die Vorzüge wiegen sie jedoch auf.

Der Teilnehmer steht ständig in Brief-, Telefon- oder persönlichem Kontakt zum Korrektor, zum Fern-

lehrer. Lernzeit und -tempo bestimmt er selbst, wie es seine Berufs- und Lebensverhältnisse zulassen. So lernt er individuell, im Kämmerlein, ungestört.

Ortsunabhängigkeit und individuelle Lernorganisation bieten große Chancen für jedes Lernziel, für jeden Menschen, gleich welcher Beruf er hat, ob Seemann, Reisender oder Hausfrau, die wieder in ihren Beruf zurückkehren möchte.

Es gibt ein breites Spektrum von Fernunterrichtsangeboten. Man kann außer den schulischen Abschlüssen viele Ziele der beruflichen Weiterbildung ansteuern. Mit Hilfe spezieller Lehrgänge sein Wissen auffrischen, neue Kenntnisse, etwa im kaufmännischen, technischen, elektronischen Berufsbereich gewinnen.

Auch auf neue, spezielle berufliche Tätigkeiten infolge der Entwicklung neuer Technologien, die die Wirtschaft verlangt, kann ein Fernlehrgang gut vorbereiten, da ein Institut berufliche Lücken schneller erkennt und schließen kann als der oft unflexible Staat.

Die Wiedereingliederung in das Berufsleben nach einer Hausfrauenzeit und auch die Umschulung, beispielsweise für Lehrer zu Assistenten, gelingen mit Hilfe von Fernunterricht.

Berufshilfende Fernlehrgänge überwiegen im Angebot, Beispiele dafür sind: Amateurfunk, Arbeitsrecht, Ausbildung zum Ausbilder, Bankfachwirt, Bauzeichner, Betriebswirt, Bürohilfen, Cobolt-Programmierung, Controlling, EDV, Fachkaufmann, Fachwirt, sonstige kaufmännische Lehrgänge, Kunstlehr-

qualifizierende Fremdsprachen (Staatlich geprüfte Übersetzer, „Cambridge First Certificate“, „Diplôme de langue der Alliance Française“).

Lohnt sich die Teilnahme? Sie lohnt immer dann, wenn man seiner Vorbildung gemäß, gegebenenfalls stufenweise, sein Ziel angeht. Jeder Lehrgang hinterläßt positive Bildungspuren, viele führen zu schulisch-staatlichen und sonstigen öffentlich-rechtlichen, etwa der Industrie- und Handelskammern, Prüfungen.

Früher galt der Satz: „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr.“ Diese Ansicht hat lange schon keine Gültigkeit mehr. In unserer sich schnell entwickelnden Welt müssen wir alle tagtäglich nachlernen, umlernen, freiwillig oder gezwun-

gen. Neue Erkenntnisse eröffnen ja auch Chancen.

Bei einer großen Zahl von Fernlehrgängen besteht für Teilnehmer die Möglichkeit, bei Erfüllung bestimmter Voraussetzungen finanzielle Förderungen nach dem Arbeitsförderungs-gesetz (AFG), dem Bundesausbildungsförderungsgesetz (BAföG) oder dem Soldatenversorgungsgesetz (SVG) zu erhalten. Außerdem können Fernunterrichtskosten im Rahmen des Lohnsteuerjahresausgleichs oder in der Einkommensteuererklärung steuermindernd geltend gemacht werden, über die Höhe kann sich jeder beim Arbeitsamt informieren.

Natürlich erhebt der Fernlehreveranstalter für die Teilnahme am Unterricht Lehrgangsgebühren. Diese betragen je nach Qualität, Dauer und Leistung monatlich zwischen 50 und 300 Mark. Bei abschlußbezogenen Lehrgängen fallen oft auch außer den Kosten für Lern- und Arbeitsmittel Prüfungsgebühren an. Alle Kosten aber muß der Veranstalter bei der Werbung mitteilen.

Man sollte sich als Interessent zunächst bei amtlichen Stellen eine schriftliche Auskunft einholen. Meine Behörde gibt jährlich den sogenannten „Raigeber für Fernunterricht“ heraus, in dem alles Wesentliche über Fernunterricht, alle zugelassenen Fernlehrgänge mit Zulassungsnummer und alle Veranstalter aufgeführt sind.

Man kann auch für jedes Lehrgangziel kostenlos eine eingehende Kurzbeschreibung über den gewünschten Fernlehrgang erhalten. Die Anschriften der Auskunfts- und Beratungsstellen lauten:

Staatliche Zentralstelle für Fernunterricht der Länder (ZFU) Peter-Welter-Platz 2 5000 Köln 1

Bundesinstitut für Berufsbildung Fehrbelliner Platz 3 1000 Berlin 31

Zum Vergleich empfiehlt es sich, von mehreren Instituten, die das gleiche Lernziel anbieten, Informationen einzuholen und die Leistungen des Instituts mit den Kosten gegenüberzustellen.



H. GÜNTER HAAGMANN

Geboren 1922. Studium Philologie. 1949 bis 1956 Lehrer an verschiedenen Gymnasien. 1956 bis 1958 Ministerreferent im Kultusministerium in Düsseldorf. 1959 bis 1963 Oberstudienrat in Bad Godesberg. 1963 bis 1969 Referent und Stellvertreter der Abteilung für Sekundarstufe I im Kultusministerium Bonn. 1971 Direktor bei der Staatlichen Zentralstelle für Fernunterricht, seit 1979 Leiter der Direktion.

Eine Karriere mit Energie



STEAG bietet Ihnen sehr gute Möglichkeiten zu Ihrer individuellen Entfaltung und beruflichen Entwicklung an verschiedenen Standorten in der Bundesrepublik.

Voraussetzung sind eine fundierte Ausbildung durch Studium und mehrjährige technische, kaufmännische oder vertriebliche Erfahrung in der Anlagentechnik sowie starkes Engagement für die Zukunftsaufgaben der Energiewirtschaft.

Wir beraten Sie gern bei der frühzeitigen Karriereplanung und bieten Ihnen als zukünftigem Mitarbeiter in unseren Arbeitsgebieten zielgerichtete Weiterbildungsmöglichkeiten.

Schreiben Sie uns: STEAG Aktiengesellschaft, Bismarckstraße 54, 4300 Essen 1

Unsere Arbeitsgebiete

Kraftwirtschaft

Erzeugung und Absatz von Strom, Dampf, Druckluft und Wärme
Betriebs- und Geschäftsführung fossilbefeuertener Kraftwerke und Heizkraftwerke im In- und Ausland
Instandhaltungsplanung und Qualitätssicherung
Schulung von Führungskräften und Betriebspersonal für andere Kraftwerksbetreiber

Energietechnik

Planung, Bau und Inbetriebsetzung von Kraftwerken und Heizkraftwerken auf der Basis fossiler Brennstoffe für den eigenen Kraftwerkspark sowie für andere Betreiber
Entwicklung neuer technischer Verfahren und Komponenten
Weiterentwicklung der Umweltschutztechnik
Projektierung, Programmierung und Inbetriebsetzung leittechnischer Anlagen für Kraftwerke und artverwandte Industrieanlagen
Energiewirtschaftliche Beratung

Entsorgung

Umweltfreundliche Entsorgung von Steinkohlekraftwerken
Aufbereitung von Kraftwerkserdstoffen für die Verwertung in der Baubranche
Entwicklung neuer Verfahren zur Aufbereitung von Kraftwerkserdstoffen
Herstellung von Strahlmitteln zur Oberflächenbehandlung
Betriebsführung von Anlagen zur Abfallverwertung und Energieerzeugung
Beratung und Planung für die Errichtung von Abfallentsorgungszentren

Fernwärme

Planung, Bau und Betrieb von Anlagen zur Erzeugung, zum Transport und zur Verteilung von Wärme
Lieferung von Fernwärme und Prozeßdampf
Betriebsfertige Umstellung von Heizungsanlagen für den Fernwärme-Einsatz
Entwicklung von Systemen zur Wärmeübertragung
Reparatur, Justierung, Prüfung und amtliche Beglaubigung von Wärme- und Wassermessgeräten
Wärmewirtschaftliche Beratung

Kernenergie

Lieferung von Brennstoffen für Kernkraftwerke
Vermittlung von Anreicherungsarbeiten
Planung, Bau und Betrieb kerntechnischer Anlagen
Entwicklung von Verfahren zur Beseitigung radioaktiver Abfälle
Erarbeitung von Konzepten für die Entsorgung von Kernkraftwerken
Planung von Zwischenlagern für abgebrannte Brennelemente und radioaktive Abfälle

Klimatechnik

Planung, Bau und Weiterentwicklung von Heizungs-, Lüftungs-, Klimaanlage, Energieversorgungsanlagen und Anlagen der industriellen Raumtechnik
Entwicklung von Komponenten für Lüftungs- und Klimaanlage der Gebäude- und Verfahrenstechnik sowie des Umweltschutzes
Produktion von Klimageräten, Ventilatoren und Komponenten für die Lufttechnik
Wartung



Ein Energieunternehmen

Siemens betreibt im Team die Fortbildung und Umschulung, damit stets der richtige Mann für die entsprechende Aufgabe bereitsteht

Die Investitionen verändern die Arbeitsplätze

Von H. H. SCHLITZBERGER

Der Einsatz neuer Technologien in Fabriken und Büros verändert nicht nur die Zahl und Struktur der Arbeitsplätze, sondern auch die Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter. Deshalb müssen bei jeder Investitionsentscheidung die Auswirkungen auf die Mitarbeiter berücksichtigt und entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen geplant werden.

Einige Erfahrungsbeispiele stellte Siemens kürzlich auf einem Bildungspolitischen Forum in Berlin vor. Die 150 Teilnehmer - leitende Führungskräfte des Unternehmens, die mit den technischen Veränderungen in Fabriken und Büros besonders befaßt sind - trachten dazu ihre eigenen Erfahrungen ein und erarbeiteten Schlussfolgerungen. Die Gesamtheit und einige der Schlussfolgerungen sollen hier kurz dargestellt werden.

Die Auswirkungen neuer Technologien auf die Mitarbeiter beschäftigen uns bereits seit geraumer Zeit. Markante Zahlen zeigten am Beispiel Siemens, wie die technische Entwicklung die Mitarbeiterstruktur verändert hat:

1962 standen zehn Angestellten zwanzig gewerbliche Mitarbeiter gegenüber, heute kommen auf zehn Angestellte nur noch neun gewerbliche Mitarbeiter. Entsprechend ist der Anteil der an- und ungelerten Mitarbeiter an der Gesamtbelegschaft von 44 auf 27 Prozent gesunken. Der Anteil der angestellten Hochschul- und Fachhochschulabsolventen hat sich demgegenüber von neun auf zwanzig Prozent erhöht, also mehr als verdoppelt.

Auch innerhalb der einzelnen Tarifgruppen wächst der Prozentsatz höherqualifizierter Mitarbeiter: Von den Tarifangestellten sind heute 68 Prozent in obere Gruppen eingestuft, während es 1962 erst 34 Prozent waren.

Bei den gewerblichen Mitarbeitern erhöhte sich der Anteil der Mitarbeiter, die über als im Ecklohn eingestuft sind, von 33 Prozent (1969) auf 50 Prozent (1985).

Manchen Facharbeiter führt im Zuge der Strukturveränderung der Weg in den Technischen-Angestellten-Bereich: Zwischen 700 und 1000 Lohnempfänger übernimmt die Siemens AG jährlich ins Angestelltenverhältnis.

Mehr und mehr Mitarbeiter sind im Büro tätig, und die Marktforderungen zwingen dazu, die Arbeit so effizient wie möglich zu gestalten. Mit den neuen Techniken wird daraus das „Büro der Zukunft“. Der Weg dorthin führt nicht nur über technische, sondern im wesentlichen über organisatorische Anpassungen. So werden sich die Arbeitsprozesse grundlegend ändern.

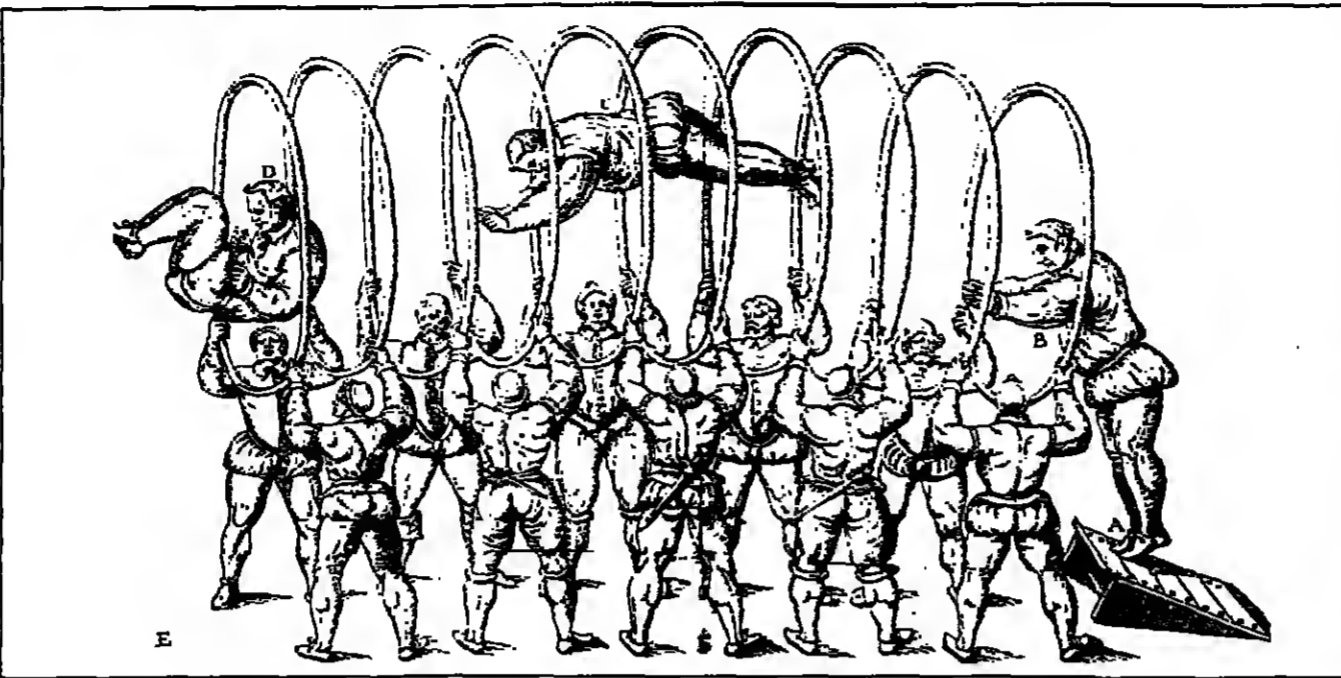
Das bedeutet vor allem eine Abkehr von der bisher üblichen funktionalen Arbeitsteilung. In Zukunft am Arbeitsplatz verschiedene Aufgaben zusammengeführt. Für den einzelnen bringt das eine inhaltliche Erweiterung seines Tätigkeitsbereichs. Zusätzliche Qualifikationen, die über die reine Kenntnis der Technik hinausgehen, sind die Voraussetzungen für den erweiterten Handlungsspielraum.

Auch für die Facharbeiter werden die Aufgaben anspruchsvoller und umfassender. Häufig benötigen sie sowohl Kenntnisse und Fertigkeiten aus dem Bereich der Mechanik als auch der Elektronik, also eine Doppelfähigkeit.

Die Aufgabe dieser vielseitigen Mitarbeiter wird sein, die laufende Fertigung als Systemführer zu überwachen und bei Störungen einzugreifen. So eröffnen sich interessante und zukunftssichere Arbeitsgebiete.

Mehr Ingenieure und Naturwissenschaftler werden in Forschung und Entwicklung, aber auch in der Fertigung, im Prüffeld, in der Qualitätssicherung und im Vertrieb gebraucht. Auch im Einkauf, der Akquisition, der Kundenbetreuung und im Service nehmen die Aufgaben für qualifizierte Mitarbeiter zu.

Die Qualifizierung der Mitarbeiter für künftige Aufgaben beginnt mit der Berufsausbildung. Soweit ein Un-



Wer richtig startet, wird gut landen

Hechtsprung durch zehn Ratten im Jahre 1589. Aus dem Lehrbuch von Archangelo Tuccoro, dem Vater des Bodentums.

ternehmen selbst ausbildet - die Siemens AG bildet zur Zeit rund 13 500 Lehrlinge aus -, hat es die Möglichkeit, die in den staatlich geregelten Ausbildungsordnungen festgelegten Inhalte mit neuem zusätzlichem Wissen anzureichern.

Wir machen davon ausgiebig Gebrauch und vermitteln unseren angehenden Facharbeitern beispielsweise Grundlagen der Steuerungstechnik oder die Handhabung von CNC-Maschinen, ohne daß derartige Dinge bislang in den Ausbildungsordnungen vorkommen.

Und wir gehen zu einer Projektmethode über, um Schlüsselqualifikationen, wie etwa Fähigkeit zur Zusammenarbeit, Denken in Zusammenhängen und Flexibilität schon während der Ausbildung zu fördern.

Auch von den jungen Mitarbeitern, die von außen zu uns kommen, müssen wir eine entsprechende zukunftsorientierte Qualifikation erwarten, beispielsweise von den rund 8000 Ingenieuren, die Siemens in den letzten beiden Jahren eingestellt hat. Wir haben uns deshalb mit Erfolg dafür eingesetzt, daß Studenten der Elektrotechnik bereits im Grundstudium etwas über Informatik erfahren, und

wir wünschen uns dasselbe auch in bezug auf die Mikroprozessortechnik.

Ebenso erwarten wir, daß ein Ingenieur heute bereits während seines Studiums die Anwendung der EDV auf seinem Fachgebiet kennenlernt und selbst mit einem Computer gearbeitet hat. Hingegen hielten wir es für falsch, wenn jemand bereits während der Ausbildung zu speziellem, anwendungsorientiertem Fachwissen erwirbt. Das hat nämlich Zeit, die die konkrete Arbeitsaufgabe bekannt ist, und fällt damit in den Bereich Weiterbildung.

Die Siemens AG wendet heute mit über 300 Millionen Mark pro Jahr bereits mehr für die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter auf als für die Berufsausbildung. Dabei fallen rund 80 Prozent des Weiterbildungsvolumens auf die fachliche Weiterbildung, die restlichen zehn Prozent auf die Führungskräfte-Schulung.

Da es bei Siemens vielfältige positive Lösungsbeispiele und Erfahrungen zur Bewältigung des technologischen Wandels in den Fabriken und Büros gibt, die aber nur zum Teil über den einzelnen Betrieb hinaus bisher bekannt waren, kam der Gedanke, in unserem Bildungszentrum Berlin ein Bildungspolitische Forum zu ver-

stalten. Unsere leitenden Führungskräfte sowie Personal- und Bildungsreferenten aus allen Unternehmens- und Zentralbereichen sollten mit beispielhaften Lösungen bekannt gemacht werden. Außerdem sollten sie ihre eigenen Erfahrungen einbringen können.

Zum Konzept des Forums gehörte, daß

- die Auswirkungen der neuen Technologien auf die Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen sollten und nicht die Technologien selbst,
● anhand von Beispielen gezeigt wird, wie man erfolgreich auf die Veränderungen reagieren kann,
● die vorgestellten Beispiele auf andere Situationen im Unternehmen übertragbar sind
● die Funktionsbereiche Fertigung, Entwicklung, Projektierung, Vertrieb und kaufmännische Aufgaben abgedeckt werden.

Auf dem Forum erläuterten Fachleute aus den jeweiligen Bereichen an Informationsständen und mit kurzen Video-Filmen ihre Erfahrungsbeispiele. Die Teilnehmer brachten ergänzende Fragen und eigene Lösungen ein, die in Gruppenarbeiten für die Funktionsbereiche Fertigung, Entwicklung und kaufmännische

Aufgaben vertieft und gesammelt wurden.

Die Ergebnisse des Forums: Die Teilnehmer haben sich intensiv mit den Auswirkungen der neuen Technologien auf die Qualifizierung der Mitarbeiter beschäftigt und dabei Hinweise und Anregungen erhalten.

Das Problembewußtsein wurde verstärkt. Es wurden wesentliche Forderungen und Schlussfolgerungen gemeinsam mit den Teilnehmern erarbeitet. Einige davon möchte ich erwähnen:

Für angeleitete Mitarbeiter haben sich Weiterbildungsmaßnahmen bewährt, die - in Modulen aufgebaut - zu Teilqualifizierungen führen.

Die Ausbildungsordnungen für gewerbliche Berufe müssen schneller als bisher dem technischen Wandel angepaßt werden und Freiräume enthalten, die dann vor Ort bedarfsorientiert genutzt werden können (Neuordnung der Metall- und Elektroberufe).

In der Ausbildung müssen Schlüsselqualifikationen noch stärker gefördert werden (so die Fähigkeit zur Zusammenarbeit, Denken in Zusammenhängen, Flexibilität, Lernfähigkeit).

Für die Weiterbildung sind Ausbilder und Einrichtungen der Lehrwerkstätten stärker zu nutzen.

Bei der Hochschul- und Fachhochschulbildung muß eine größere Praxisnähe erreicht werden. Hochschulabsolventen müssen künftig Informatikgrundlagen mitbringen und mit dem Einsatz neuer Technologien auf ihrem Arbeitsgebiet vertraut sein.

Techniker und technische Assistenzkräfte müssen während ihrer Ausbildung lernen, mit neuen DV- Werkzeugen umzugehen.

Neue Formen der Arbeitsorganisation und der Zusammenarbeit sind zu entwickeln, die der rechnergestützten Arbeitsweise gerecht werden.

Alle Fachkräfte an kaufmännischen Arbeitsplätzen müssen neben ihrem Fachwissen in der Handhabung moderner Bürogeräte und zu deren wirtschaftlichem Einsatz qualifiziert werden. Außerdem müssen sie in Systemen und Informationssystemen denken können.

Der breite Einsatz moderner Bürotechnik erfordert speziell ausgebildete „Büroorganisatoren“ für Analyse, Einführung und für die laufende Beratung.

Führungskräfte benötigen ein fundiertes Wissen über Leistungsspek-

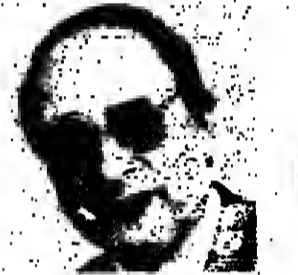
trum, Anwendungsmöglichkeiten und Wirtschaftlichkeit moderner Bürotechnik und müssen auch selbst mit modernen Geräten ausgestattet sein.

Zusammenfassend möchte ich unterstreichen, daß sich die Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter weiter ändern werden. Dabei wird der Bedarf an an- und ungelerten Arbeitskräften weiter zurückgehen. Für die Personalplanung und die betriebliche Weiterbildung gelten, daß sie die technische Entwicklung hautnah begleiten müssen.

Nur so kann sichergestellt werden, daß mit den Techniken auch entsprechend qualifizierte Mitarbeiter vorhanden sind.

Zudem verlangen die veränderten Arbeitsorganisationen und Arbeitsabläufe von den Führungskräften einen stark mitarbeiterbezogenen Führungsstil.

Im übrigen hat es sich in unserem Unternehmen bewährt, wenn bei größeren Umstellungen Projekt-Teams eingesetzt werden, die sich mit den Auswirkungen der technischen Veränderungen auf die Mitarbeiter beschäftigen und frühzeitig entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen planen.



HANS H. SCHLITZBERGER Geboren 1925, Abitur, Studium der Physik in Berlin, Diplom-Ingenieur, 1951 Eintritt in die Siemens & Halske AG, Berlin, 1954 Fertigungsplanung, 1958 Werknetwerk für Meßtechnik in Karlsruhe, 1963 dort Fertigungsleiter, 1970 Werkleiter des Prozeßgerätewerks Karlsruhe, 1977 Werkleiter des Zentralbereichs Personal, Mitglied des Vorstands der Siemens AG und Arbeitsdirektor.

Schon gleich nach dem Abitur/Fachhochschulreife kann eine Karriere beginnen.

Abiturienten und Absolventen mit allgemeiner oder fachbezogener Hochschulreife bieten wir zusätzlich zu der bisherigen praktischen Ausbildung eine faszinierende und grundsätzliche praktisch und akademisch orientierte Ausbildung mit qualifiziertem Abschluß für erfolgreiche Führungspositionen.

Ihre akademisch orientierte Ausbildung hat Zukunft, wenn Sie nicht im Leere studieren; zu dem durch uns gebildetem abgeschlossenen Studiengang an einer Berufsakademie auf anspruchsvollem Niveau tritt eine praxisorientierte Ausbildung bei uns hinzu. Sie werden in klar gegliederten Ausbildungsschritten sorgfältig das Know-how erwerben, das Sie plan-

Diplomierter Betriebswirt BA

als Dipl. Betriebswirt BA mit der Qualifikation Abteilungsleiter-Arbeiter haben Sie einen 3jährigen Studiengang absolviert und, der Praxisphasen an verschiedenen Arbeitsabteilungen und -arten, als sich vertiefender Abteilungsleiter haben Sie sich die solide Basis geschaffen für Ihr Ziel, kurzfristig die

Grundzüge der Bewertung dieses Studien-Angebots: Der Wirtschaftsassistenz bzw. Dipl. Betriebswirt BA wird bereits seit über 10 Jahren mit Erfolg ausgebildet. Diese qualifizierte Ausbildung stellt durch die betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Ausrichtung in den Studieninhalten und durch seine konsequente, praxisorientierte Anbindung an Wirtschaftsunternahmen bereits während der Ausbildung eine aktuelle Alternative dar.

Der Anfang einer echten Chance!

Erfolg, das sind Mitarbeiter. Wir sind stolz auf die Mitarbeiter der HERTIE-Gruppe; sie leisten ein Höchstmaß an Einsatz, an unternehmerischem Miteinander und Handeln.

Möchten Sie dazugehören?

Sie werden in diesem Studiengang vielleicht ein bisschen mehr zu tun bekommen, aber auch Erfolg haben. Haben Sie Interesse? Dann schneiden Sie diesen Coupon aus und senden ihn entsprechend ausgefüllt in einem ausreichend frankierten Umschlag bitte kurzfristig an: HERTIE-Zentralverwaltung, Abt. Personalförderung, Kennwort „Nachwuchs-Führungskräfte“, Postfach 710461, 6000 Frankfurt/Main 71, Telefon: 069-662-7268-73.

Name: _____
Straße: _____
PLZ, Ort: _____

Ja, ich interessiere mich für diese Ausbildung und möchte zunächst nur weitere Informationen anfordern, auch über die rein praktischen Ausbildungsmöglichkeiten mit Abitur.
 Ja, ich interessiere mich für diese Ausbildung und sende Ihnen meine Bewerbungsunterlagen (Zeugnisse, Lebenslauf, Lichtbild) mit gleicher Post zu. Senden Sie mir bitte weitere Informationen postwendend zu - auch über die rein praktischen Ausbildungsmöglichkeiten mit Abitur.

SPRECHEN SIE MIT UNS!



HERTIE-WERKHEIM ALSTERHAUS-Ko-GE Die HERTIE-Gruppe; dazu gehören die Weltstädthäuser in Berlin, München, Hamburg, Frankfurt sowie Häuser in Städten mittlerer Größe und SB-Warenhäuser an interessanten Standorten.

BODENSEEWERK

Wir gehören zu einem führenden Unternehmen der Optik, Elektronik und Feinwerktechnik. Neue Entwicklungen im Bereich der Luftfahrttechnik bestimmen den Erfolg unseres Unternehmens. An nationalen und internationalen Programmen sind wir maßgebend beteiligt.

In unserer Entwicklungsabteilung Sensortechnik entwickeln wir hochwertige Sensoren und Meßsysteme für Aufgaben der Navigation und Regelung von See-, Land- und Luftfahrzeugen.

Für den weiteren Ausbau dieser Abteilung stellen wir ein:

DIPLOM-INGENIEURE für die ENTWICKLUNG von SENSOREN

Wir suchen für die Entwicklung

- von hochgenauen mechanischen Kreiseln
- von Laserkreisel- und faseroptischen Sensoren
- Diplomingenieure der Fachrichtung Physik, optische Nachrichtentechnik und Meßtechnik
- von sensornaher Elektronik
- Diplomingenieure der Fachrichtung Elektrotechnik, die sich insbesondere auf dem Gebiet der Digital- und Mikroprozessorelektronik spezialisiert haben.

Es erwarten Sie interessante und anspruchsvolle Tätigkeiten in den Bereichen Entwicklung, Text und Serienreifeinrichtung von Kreiseln und Beschleunigungsmessern in Navigationsanlagen sowie von Sensoren für die Flug- und Triebwerksregelung.

Neben guten materiellen Bedingungen und fachlichen Weiterbildungsmöglichkeiten bieten wir die sozialen Leistungen eines modernen großen Unternehmens.

Bitte senden Sie Ihre Bewerbung an unsere Personalabteilung unter dem Kennbuchstaben NSE. Wenn Sie vorab Fragen haben, send wir telefonisch unter 0 75 51 / 81-67 48 zu erreichen.

BODENSEEWERK Gerätetechnik GmbH
Postfach 11 20 · 7770 Überlingen/Bodensee

Wertvorstellungen im Alltag sollten mit denen am Arbeitsplatz übereinstimmen

Auch Unternehmen haben Kultur

Von HARRY WIRTH

Bis ins 20. Jahrhundert wurde Kultur von Menschen, die nicht arbeiteten, definiert. Jeder, der arbeitete, bewies allein durch diese Tatsache, daß es ihm an Kultur mangelte. Die herrschende Gesellschaftsschicht ging davon aus, daß sich nur auf einer ausreichenden zeitlichen Basis Kultur verwirklichen lasse. Diese sei aber nicht gegeben, wenn der Mensch arbeite. Kultur und Arbeit waren Antipoden.

Die Zeiten haben sich gewandelt. Arbeit ist heute ein besonderes Thema unserer Gesellschaft. Kultur und Arbeit sind durch ein intensives Verhältnis gekennzeichnet.

Dieser Wandel der Einstellung geht auf Entwicklungen zurück, die sich in gesellschaftlichem Rahmen vollzogen und auf das Verhalten der Menschen eingewirkt haben. Die zu beobachtenden Einstellungsänderungen und Wertverschiebungen bei der jüngeren Generation sind sicherlich auch eine Auswirkung von mehr als vier Jahrzehnten demokratischer Kultur in unserem Lande. Traditionen werden dadurch nicht bedenkenlos verworfen, sondern nur neuen Rahmenbedingungen und Entwicklungen angepaßt.

Überall, wo Menschen zusammenwirken, entstehen Normen und Regeln, wie Menschen miteinander umgehen wollen. In der Kirche, in der Oper, bei einer Beerdigung, einem Tanzvergnügen oder einem Fußballspiel übt man das dem Anlaß angemessene Rollenverhalten. Wer sich nicht daran hält, „fällt aus der Rolle“. Naturgemäß gilt dies auch am Arbeitsplatz.

Viele Unternehmen haben immer schon, dem Stil ihrer Häuser entsprechend, dem Umgang zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sowie Firmenangehörigen und Kunden, besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Solche Regeln wurden gelebt, manchmal sind sie aufgeschrieben worden.

Diese, die Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Kapitalgeber prägenden Wertesysteme, bilden die Kultur eines Unternehmens. Ihr Zusammenwirken ergibt für jedes Unternehmen einen eigenen Stil, eine Unternehmenskultur. Der Lebens-

raum „Unternehmen“ entwickelt eigene Gesetzmäßigkeiten. Unternehmenskultur kann sich ständig verändern und weiterentwickeln; sie ist dynamisch und deskriptiv; sie kann nicht erworben oder erlernt werden.

Theoretische Wertvorstellungen allein reichen jedoch nicht aus. Entscheidend ist die Übertragung in die Praxis. Es muß versucht werden, Unternehmensstile zu entwickeln, die in Einklang stehen mit den in einer demokratischen Gesellschaft bestehenden Überzeugungen und ihren Werten. Die Wertvorstellungen des täglichen Lebens sollten mit denen am Arbeitsplatz übereinstimmen.

Eine Unterscheidung in „gute“ und „schlechte“ Unternehmenskulturen ist völlig abwegig. Es kann lediglich beurteilt werden, ob sie der heutigen Zeit entsprechend angepaßt sind oder nicht. Maßstab für eine derartige Bewertung kann nur der Markt sein.

In unserer bestehenden Wirtschaftsverfassung werden Unternehmen, deren Produkte oder Dienstleistungen dem Kundenbedarf nicht entsprechen, vom Markt ausgeschlossen. Wirkliche Markterfolge können nur Unternehmen verbuchen, deren Unternehmensführung innovativ und flexibel ausgerichtet ist.

Unternehmenskultur kann diese Erfolge zwar nicht allein gewährleisten, sie kann jedoch wesentlich dazu beitragen, indem sie Unternehmensgrundsätze, Traditionen und alltäglichen Umgang vereint.

Die Kultur eines Unternehmens hat praktische Auswirkungen auf die Unternehmensführung, die Führungskräfte und die Mitarbeiter ganz allgemein.

Die Einführung von neuen Tech-

niken im Produktions- und Verwaltungsbereich kann durch eine zeitgemäße Unternehmenskultur wesentlich vereinfacht werden. Insbesondere die Akzeptanz und der Einsatz von Computern in allen Unternehmensbereichen trägt zur nationalen und internationalen Wettbewerbsfähigkeit bei.

Dies gilt besonders für Klein- und Mittelbetriebe, die damit ihre Innovationsfähigkeit erhöhen und Vorsprung vor den Imitatoren erhalten. Eine entsprechende Unternehmenskultur erwartet von den Mitarbeitern Kreativität, Innovationsideen und große Flexibilität. Die dadurch eingesparten Kosten können bei anderen Projekten gewinnbringend eingesetzt werden.

Darüber hinaus kann eine Unternehmenskultur dazu beitragen, Hierarchieebenen abzubauen und den Verwaltungsaufwand zu mindern. Information und Kommunikation im Unternehmen können schneller und effektiver zur Zielerreichung eingesetzt werden.

Nicht zuletzt kann durch eine „gelebte“ Unternehmenskultur die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und den im Unternehmen vertretenen Gewerkschaften sinnvoll gestaltet werden. Zweckmäßige Kompromisse zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen erhöhen die Motivation, Zufriedenheit und Integrität im Unternehmen.

Von besonderer Bedeutung für die Unternehmenskultur sind die Führungskräfte. Ihnen kommt eine Schlüsselrolle zu, denn sie sind die entscheidenden und treibenden Kräfte im Unternehmen. Sie sollten den Stil des Hauses vorleben und glaubwürdig Werte, Normen und Verhal-

tenweisen vertreten. Dabei gilt die offene Kommunikation mit den Mitarbeitern als wichtige Voraussetzung für die Unternehmenskultur.

Hauptsächlicher Träger der Unternehmenskultur sind jedoch die Mitarbeiter. Ihre Wertesysteme sind maßgebend. Lange Zeit haben sich die Mitarbeiter mit Selbstverständnis den betrieblichen Erfordernissen angepaßt. Arbeit galt als Garant der Sinnerfüllung des Lebens.

Durch die Steigerung der Familieneinkommen in den letzten 30 Jahren hat sich eine andere Bedarfssituation für breite Schichten entwickelt. Insbesondere für die jüngere Generation mit höherem Bildungsniveau sind qualitative Werte zunehmend bedeutender geworden.

Aus den Erhebungen 1973 und 1983 des Instituts für Demoskopie (Allensbach) ergibt sich eine deutliche Bedeutungszunahme kommunikativer und immaterieller Ansprüche (interessante, abwechslungsreiche Tätigkeit; viel Kontakt zu anderen Menschen; ein Beruf, bei dem es darauf ankommt, eigene Ideen zu haben) und eine Bedeutungsabnahme materieller Arbeitsansprüche (hohes Einkommen; gute Aufstiegsmöglichkeiten).

Aus der internationalen Umfrage „Job in the 80s-1982“ geht hervor, daß die „alten“ Werte, wie Pflicht, Fleiß, Gehorsam durch „neue“, wie Flexibilität, Ideenreichtum, Umgang mit Menschen ergänzt werden müssen.

Die Mitarbeiter eines Unternehmens stellen ein hohes Leistungspotential dar. Wenn es gelingt, dem einzelnen Mitarbeiter im betrieblichen Leistungsvollzug individuelle Gestaltungsräume zu schaffen, werden Kräfte freigesetzt, die auch dem Unternehmen zugute kommen.

Auch in Zukunft werden Menschen Leistungen erbringen müssen. In den Betrieben kann man dem einzelnen nicht schlechthin das Glück verweihen, doch für alle Gelegenheiten schaffen, sich zu entfalten und ihrem Leben Sinn zu geben. Unternehmenskultur hat dazu Leitfunktion, sie verpflichtet das Unternehmen und die Mitarbeiter in gleicher Weise.



DR. HARRY WIRTH

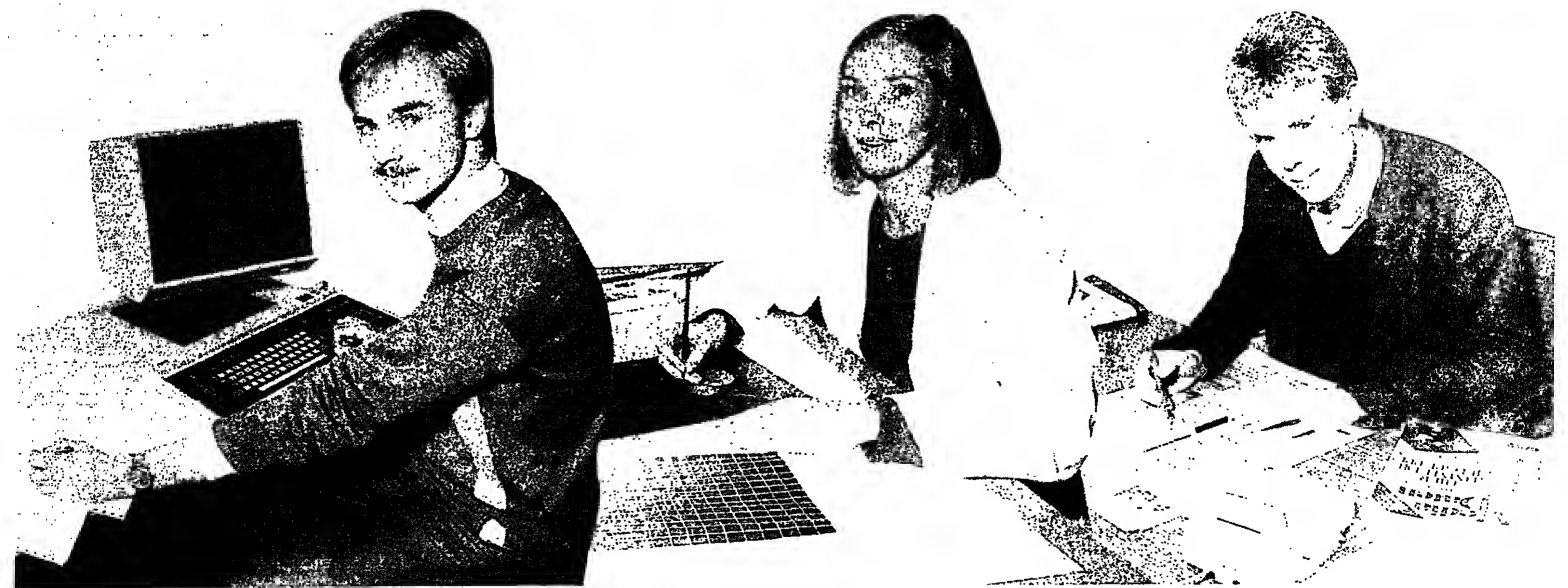
Gaboren 1928. Diplom-Volkswirt. 1952 bis 1972 bei der Siemens AG. Ab 1972 Mitglied der Geschäftsführung und Arbeitsdirektor bei Osram. Seit 1983 Hauptgeschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP).



... Tip vom Top



Aufwärts zum ...



Ausbildung ist Trumpf

Der Erfolg unseres Verlages beruht auch auf dem Wissen und Können unserer Mitarbeiter. Deshalb ist Ausbildung bei uns Trumpf. Sie hat Tradition, und sie ist zeitgemäß. Gefragt ist Persönlichkeit, dann bieten wir viele Wege in die Verantwortung.

Wir sprechen nicht von Karriere-Garantie. Aber wir garantieren die Voraussetzungen für eine solide Ausbildung und eine umfassende Weiterbildung. So kann sich jeder - Wille und Fähigkeit vorausgesetzt - auf veränderte, erweiterte oder neue Aufgaben einstellen.



Das Verlagshaus mit den großen Titeln unter Deutschlands Zeitungen und Zeitschriften:

DIE WELT • WELT am SONNTAG • BILD • BILD am SONNTAG • BILD der FRAU • AUTOBILD • B.Z. • BERLINER MORGENPOST • HAMBURGER ABENDBLATT • HÖRZU • FUNK UHR • BILDWOCHE • JOURNAL FÜR DIE FRAU

Die freie Rede oder das Verkaufsgespräch ohne Notizen läßt sich bei Roland R. Geisselhart erlernen, das Erinnerungsvermögen schulen

Hier wird dem Gedächtnis auf die Sprünge geholfen

Von WERNER NEITZEL

Vergeßlichkeit ist ärgerlich. Im beruflichen Alltag bringt man sich mit diesem Handicap um unwiederbringliche Chancen. Umkehrt kann derjenige, der seine „graue Zellen“ so auf Trab hält, daß er Namen, Zahlen oder Ereignisse sofort parat hat, damit nicht selten sein Gegenüber beeindruckt. Und hieran knüpfen sich vielfach geschäftliche Erfolge.

Mit dem lückenhaften und unzureichenden Erinnerungsvermögen interessierter Menschen aufzuräumen, hat sich der Gedächtnistrainer Roland R.

Geisselhart (37), der in Markdorf am Bodensee eine Personal- und Unternehmensberatung betreibt, zur Aufgabe gemacht.

Kurssteilnehmern winken schon nach kurzer Zeit erste Erfolgserlebnisse: Bereits nach einem halben Trainingstag sind sie gemäß Geisselharts Programm in der Lage, zwischen zwanzig und dreißig unzusammenhängende Satzketten aus Gesprächen, Vorträgen zu „speichern“ und beliebig „abzurufen“.

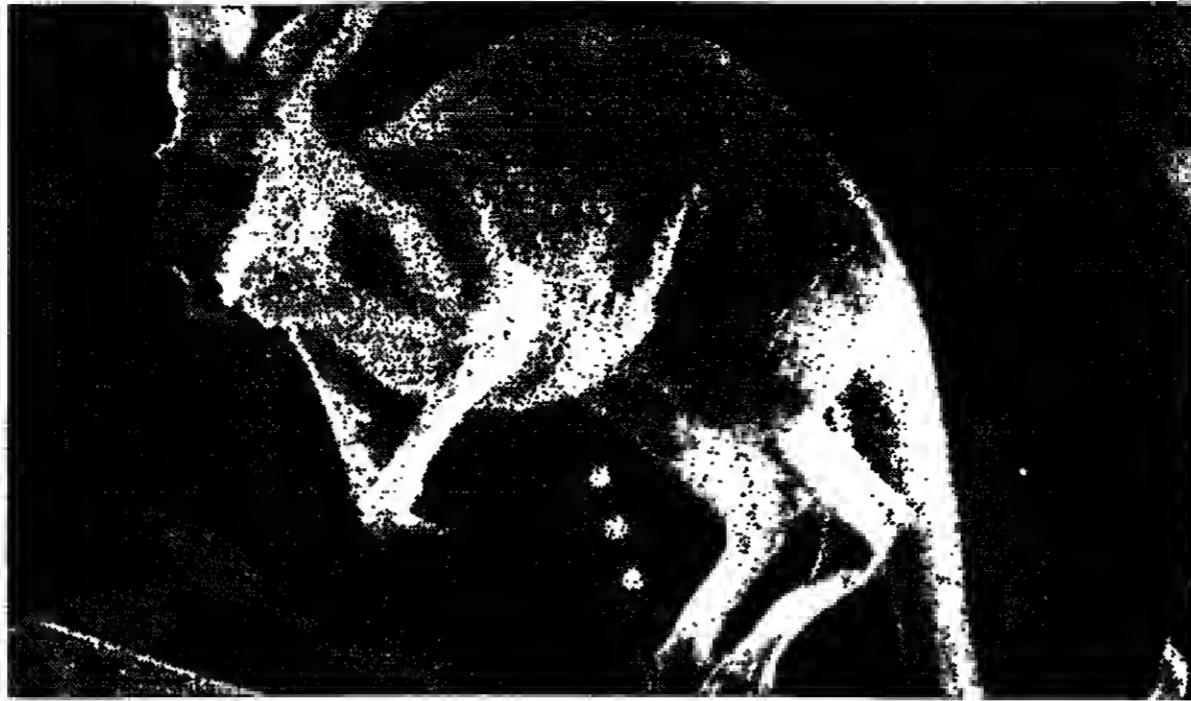
Damit wird zugleich eine wichtige Grundlage, eine freie Rede halten zu können, gelegt. Sich ohne Notizen Inhalte aus Telefongesprächen oder Verhandlungen zu merken, ist nach relativ kurzem „Braining“ kein Problem mehr.

Ausgangspunkt und Basis für das Gedächtnistraining ist die Schulung des hilfdichten Denkens. Bekanntlich beherbergt die linke, vernunftbegabte Gehirnhälfte des Menschen das Sprachzentrum und die rechte (phantasiebegabte) das Bildzentrum.

Die Trainingsmethodik zielt darauf ab, das Zusammenspiel zwischen beiden Fähigkeiten zu aktivieren.

In der Praxis heißt dies: Abstrakten Begriffen müssen gedanklich passende Bilder zugeordnet werden. Im Falle des „Eintrichterns“ von Zahlen geht Geisselhart beispielsweise so vor, daß er sich für die Ziffer Eins das Merkmal einer Kerze einprägt. Für die Vier nimmt er ein vierblättriges Kleeblatt, für die Fünf das Bild einer Hand.

Sein Talent hatte der Autodidakt



Große Sprünge mit leerem Beutel

Geisselhart, der schon in seiner Schulzeit die Literatur von amerikanischen „Gedächtnisakrobaten“ eifrig studierte, ständig weiterentwickelt.

Nach einer Ausbildung als Großhandelskaufmann, einer Tätigkeit im Verwaltungsbereich eines Krankenhauses und einem Psychologie-Studium begann der gebürtige Friedrichs-

hafenor vor etwa zehn Jahren. Wissen und Fähigkeiten auf dem Gebiet des Gedächtnistrainings professionell umzusetzen.

Spektakuläre Auftritte in Fernsehsendungen in der Schweiz und der Bundesrepublik, in denen er die Zuschauer beispielsweise mit seinem Zahlengedächtnis zum Staunen brachte, verhalfen dem agilen Geis-

selhart zu einem breiteren Bekanntheitsgrad.

„Als ich damals anfing, war ich in puncto Marketing und Werbung ein absoluter Neuling“, räumt er in einem Gespräch mit der WELT ein. Er habe nur gemerkt, „daß die Leute an diesem Thema stark interessiert sind“.

Ein erster Hinweis zu den Vermarktungsmöglichkeiten sei von ei-

nem Ausbildungsleiter eines großen metallverarbeitenden Unternehmens gekommen und habe ihn hellhörig gemacht. So begann Geisselhart denn auch mit Kursen für Ingenieure, für Meister oder auch für Maschineneinsteiger.

Schon bald darauf „beliebte“ er einen Großteil der Ingenieur-Vereine im Südwesten mit seinem Training. Vorträge oder Seminare bei Handelskammern und Wirtschaftsvereinen schlossen sich an.

Inzwischen reicht Geisselharts Aktionsradius „von Zürich bis nach Hamburg“. Rund 20 000 Teilnehmer sind bisher durch seine Kurse gegangen. Größere Firmen bedienen sich immer häufiger seiner Dienste. Als Beispiele führt er Bosch, MTU, Agfa-Gevaert oder auch den Otto-Versand an.

Das Interesse gehe quer durch alle Hierarchie-Stufen. Längst gibt es auch Konkurrenz und Nachahmer, doch fühlt er sich („die Firmen wollen gute Trainer“) in starker Position.

Am stärksten gefragt sei das Programmangebot zur Verbesserung des Namensgedächtnisses. Erfolge bewirken bei den Kandidaten eine Steigerung des Selbstwertgefühls und der Motivation. Von hier aus sei es – so Geisselhart – nur ein kleiner Schritt, dem Training des Gedächtnisses auch ein Kreativitätstraining zuzuordnen.

„Ich habe gemerkt, wenn ich mit Vorstellungsbildern jongliere, dann entsteht automatisch auch Kreativität.“ Schöpferisches Denken stelle

sich ein und Lösungstechniken für bestimmte Probleme. So zählen bereits beispielsweise Werbeagenturen auf diesem Gebiet zu seinen Kunden.

Pro Kurstag berechnet Geisselhart, der inzwischen über ein Trainersteam von fünf bis sieben Mitarbeitern verfügt, um die 1800 Mark, wobei die Gruppe maximal bis zu 20 Personen zählen sollte. Die Nachfrage sei mittlerweile so stark, daß er praktisch

„Jedes Jahrhundert hat die Tendenz, sich als das fortgeschrittenste zu betrachten und alle anderen nur nach seiner Idee abzumessen“

L. von Ranke

ständig zu Trainingskursen oder Vortragsveranstaltungen unterwegs sei.

Zwei Trainingstage für einen Kurs hält er für „ideal“. Da Führungskräfte ungern zwei Tage vom Arbeitsplatz weggehen, habe er auch Tageskurse eingeführt. Doch sei ein Tag absolutes Minimum, um einen Effekt zu erzielen.

Geisselhart: „Wenn jemand so ein Training macht, dann möchte er es auch auf verschiedenen Gebieten einsetzen. Er möchte eine freie Rede halten können und dazu auch noch ein Verkaufstraining absolvieren.“ Er veranstaltet auch offene Seminare, doch machten die „Individualisten“ nicht einmal zehn Prozent aller Teilnehmer aus.



WERNER NEITZEL

Geboren 1938. Abitur, Banklehre, Studium Betriebswirtschaft. Zeitungsvolontariat. Wirtschaftsredakteur bei den „Stuttgarter Nachrichten“ und dem „Industrie-Kurier“. Seit zwölf Jahren Wirtschaftskorrespondent der WELT in Stuttgart.

THE DOW CHEMICAL COMPANY, eines der erfolgreichsten amerikanischen Chemieunternehmen, gehört weltweit zu den zehn größten der Branche und beschäftigt allein in Europa über 11.000 Mitarbeiter - sie sind das Fundament unseres weltweiten Erfolges. Wir produzieren und verkaufen über 2.000 Produkte in den Bereichen Basis-Chemikalien, Kunststoffe, Spezialitäten, Pflanzenschutz und Pharmazeutika. Die deutsche Dow-Gruppe setzt sich aus zwei großen Produktions- und Forschungszentren sowie mehreren Verkaufsbüros zusammen.

Ihre Zukunft in guten Händen

Um den wachsenden Anforderungen auch zukünftig gerecht werden zu können, möchten wir schon jetzt unseren Fach- und Führungsnachwuchs in den Bereichen Produktion, Forschung, Verkauf und Verwaltung verstärken. Wir setzen dabei sowohl auf Hoch- und Fachschulabsolventen als auch auf Bewerber mit Berufspraxis und Vorzügen für selbständiges, kreatives Arbeiten, mit hohem fachlichen Niveau, dem Willen zur Leistung und guten englischen Sprachkenntnissen.

Für unsere Produktionswerke in Rheinmünster und Stade/Bützfelth suchen wir

Chemie-Ingenieure der Fachrichtungen Verfahrens- und Anwendungstechnik sowie Prozeßplanung und -entwicklung.

Für unser Labor in Rheinmünster benötigen wir

Chemie-Ingenieure im Bereich der Epoxidharzproduktion mit den Tätigkeitsschwerpunkten Qualitätskontrolle, Produktion in Zusammenarbeit mit Forschung/Entwicklung

Elektronik-Ingenieure für Aufgaben in Prozeßsteuerung, Apparate- und Steuerungstechnik.

Für unsere Forschungsbereiche in Rheinmünster und Stade/Bützfelth benötigen wir

Chemiker der Fachrichtungen Polymerchemie, organische Chemie, Analytik sowie Epoxidharzproduktion.

DOW CHEMICAL DEUTSCHLAND

Personalabteilung, Frau Borsdorf, Postfach 17 02 24, 6000 Frankfurt/Main 17

Trademark of The Dow Chemical Company

Mit Sicherheit Zukunft.

DOW

Wem Vokabeln fehlen, der wird leicht abgehängt

Von W. HEGELS

Auch die Welt der Begriffe unterliegt einem ständigen Wandel. Wer hier nicht mitläuft, versteht bald weniger und wundert sich eines Tages, daß die Dinge an ihm vorbeilaufen.

Der Einwand, daß viele neue Begriffe nur Modeerscheinungen seien und bald wieder verschwinden, klingt tröstlich, ist aber in vielen Fällen eine Selbsttäuschung.

Der Verfasser hat in den vergangenen fünf Jahren Personalleitern und -referenten, Betriebs- und Produktionsleitern, Vorstandsassistenten, Betriebsräten sowie arbeitslosen Akademikern (Lehrern, Juristen, Volks- und Betriebswirten, Sozialwissenschaftlern) jeweils etwa zwanzig „neue“ Begriffe vorgelegt mit der Aufforderung, im Rahmen einer Punktabfrage den eigenen Kenntnisstand anzugeben.

Dabei gab es folgende drei Antwortmöglichkeiten:

A = ich kann den Begriff erläutern;
B = ich habe mal davon gehört oder gelesen, weiß aber nicht genau, was sich hinter dem Begriff verbirgt;
C = ich habe den Begriff noch nie gehört oder gelesen.

Sind alle Begriffe geläufig oder doch die meisten? Wer regelmäßig eine überregionale Tageszeitung und vielleicht noch eine Wochenzeitung liest, für den wäre dies das wahrscheinliche Ergebnis.

Von den bisher gut 300 Befragten kannten die meisten eher weniger als die Hälfte dieser oder vergleichbarer Begriffe. Erläutern konnte der Durchschnitt weniger als ein Viertel. Die Lesegewohnheiten waren in diesem Fall nicht abgefragt worden.

Wer die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens wirklich akzeptiert hat, muß auch seinen „Begriffsapparat“ ständig überprüfen und erweitern. Zugegeben: Manchmal verbirgt sich hinter einem neuen Begriff nur eine Mode. Oft aber ist es doch viel mehr. Die „Halbwertszeit des Wissens“ wird immer kürzer.

Wenn Frederic Vester seit Jahren vom Erfordernis des vernetzten Denkens spricht (zum Beispiel in „Denken, Lernen, Vergessen“, in „Neuland des Denkens“, in seinem Umweltspiel „Ökolopoly“ oder auch in seinen Fensterbüchern wie „Ein Baum ist mehr als ein Baum“), bedeutet dies gegenüber dem heute noch weit verbreiteten linearen Denken einen ganz neuen Ansatz.

In diesem Zusammenhang ist auch Dietrich Dörner zu nennen, der mit seinen Computer-Simulationen (Tanaland, Lohhausen) das Problemlösungsverhalten in ungewohnten Situationen untersucht hat und zu eigentlich deprimierenden Resultaten

gelangt ist. Gerade weil lebenslanges Lernen auch als innere Einstellung immer wichtiger werden wird, gewinnen zunehmend auch die Methoden des Lernens an Bedeutung.

Wenn es tatsächlich stimmt, daß sich im Zustand der Tiefenentspannung und mit Mitteln der Selbst-Suggestion (Suggestopädie/Superlearning) Fremdsprachen leichter und schneller lernen lassen, sind wohl verstärkt Versuche zu erwarten, sich auch sonstige Lernstoffe mit dieser Methode anzueignen.

Daß Spitzensportler sich die Vorzüge des mentalen Trainings zunutze machen, hat sich herumgesprochen (wie Ulrike Meyfarth, die ihre verschiedenen Rekord- und Siegesprünge jeweils mit geschlossenen Augen und völlig in sich gekehrt „vorwegnahm“).

Genauso kann man mit einiger Übung auch (fast) jede Prüfungssituation, zumindest Beginn und Ende eines Vorstellungsgesprächs, die Rede vor der Betriebsversammlung „geistig“ vorwegnehmen und damit weitgehend „beherrschen“.

Lebenslanges Lernen heißt also auch, bestimmte Fähigkeiten auszubauen, weiterzuentwickeln.

Warum führte die Empathie so lange eine überregionalen Tageszeitung und vielleicht noch eine Wochenzeitung liest, für den wäre dies das wahrscheinliche Ergebnis. Von den bisher gut 300 Befragten kannten die meisten eher weniger als die Hälfte dieser oder vergleichbarer Begriffe. Erläutern konnte der Durchschnitt weniger als ein Viertel. Die Lesegewohnheiten waren in diesem Fall nicht abgefragt worden.

Aber wer übt sich schon systematisch in dieser Kunst? Wer beschäftigt sich ausgiebig mit der Kinesik, der Körpersprache? Wer entschlüsselt wirklich ihre Zeichen im Zusammenhang und verbietet sich alle vorsehnelen Einzelableitungen?

Und wer praktiziert das Aktive Zuhören? In einer Broschüre der Sperry Corporation mit dem Titel „Sind Sie ein guter Zuhörer?“ wird als Motto der Firma genannt: „Wir wissen, wie wichtig Zuhören ist“. Interessant dort ist aber auch der Hinweis, daß wir das Hören am wenigsten gelehrt bekommen, obwohl wir es am meisten gebrauchen (ganz anders das Lesen und erst recht das Schreiben).

Wenn jeder erst wiederholen müßte, was sein Vorgesetzter gesagt hat, um sicherzugehen, daß er ihn auch richtig verstanden hat, „wieviel fruchtbarer würden viele Gespräche oder Diskussionen verlaufen und trotzdem kürzer?“

Der biographische Fragebogen findet ständig größeren Zuspruch. Er erfaßt unter anderem demographische Variable, bisherige berufliche Entwicklungen, Einstellungen, Interessen und Aktivitäten von Bewerbern. Das Verfahren ist ökonomisch zu

handhaben und besitzt eine relativ hohe Validität. Voraussetzungen sind allerdings genügend große Zahlen für den vorgeschalteten Extremgruppenvergleich.

Ein anderes Instrument zur Auslese von Mitarbeitern ist das Assessment-Center (to assess = schätzen, abschätzen, taxieren). Es wird sowohl bei der Einstellung von Mitarbeitern als auch bei der Personalentwicklung verwendet, wegen des großen Aufwands bisher allerdings vor allem in großen und sehr großen Unternehmen.

Unter Corporate Identity verstehen die einen noch immer vor allem die Einheitlichkeit der Geschäftspapiere eines Unternehmens, die anderen sind über das Erscheinungsbild des Unternehmens (einschließlich des Produktdesigns und der Firmenarchitektur) weit hinaus und sprechen schon von der Unternehmenskultur.

Wenn heute bei (fast) jeder Beförderung gefragt wird, ob der Betroffene nun das „Peter-Prinzip“ bestätige, dann klingt das sehr modisch. Aber ist dieses Prinzip wenigstens als Prinzip nicht zeitlos gültig?

Noch ein Satz zu den Abkürzungen: Kapovaz = die kapazitätsorientierte, variable Arbeitszeit ist eine Erfindung der 80er Jahre, richtig lebendig geworden erst nach dem Streik in der Metallindustrie.

Und zum Schluß, halb Spaß, halb Ernst: HeuLüHei-ScheeCaWei. Mit dieser so schön melodiosen Abkürzung haben meine beiden Töchter die bisherigen Präsidenten der Bundesrepublik gelernt.

Wissen Sie noch die Jahreszahlen? Und wie steht es damit bei „Adertiebraschmiko“? Was führte jeweils zum Wechsel? Auch zeitgeschichtliche Kenntnisse gehören zu einer guten Ausbildung.

Es gibt so viele Felder, auf die Bescheid zu wissen sich lohnt, für die Karriere, aber „auch so“. Nur es fliegt einem nichts zu.



DR.

WOLFGANG HEGELS Geboren 1939. Abitur. Jurastudium. 1969 bis 1979 Olympisches Organisationskomitee München 1972. 1973 bis 1984 Personalleiter und Geschäftsführer Personal. Seit 1985 Rechtsanwalt in Hamburg.

Alter ist ein Fundus, aus dem viel zu wenig geschöpft wird

Von JOACHIM SCHLEGEL

Wohl jeder kennt lebhaft, dynamische ältere Menschen, denen nichts zuviel wird, aber auch greisenhafte Jugendliche, die bei der geringsten Anstrengung über fast unerträglichen Stress stöhnen. Dieser Vergleich zeigt, daß der Maßstab des Lebensalters nicht ausreicht, um die Qualifikation eines Menschen zu bestimmen.

Zwar macht das böse Wort vom Dreißigjährigen mit zwanzigjähriger Berufserfahrung, der allein eine berufliche Chance hat, nicht unbedingt mehr die Runde, trotzdem ist es für den älteren Mitarbeiter schwieriger, eine neue Aufgabe zu finden, als für seinen jüngeren Kollegen.

Woher kommt dieses negative Image, das insbesondere dem über Fünfzigjährigen wie ein Stempel aufgedrückt wird? Ist es nicht ein Klischee, das - wie alle Klischees - falsch und richtig zugleich ist? Ein Klischee jedoch, das für den sehr nachteilig sein kann, auf den es angewendet wird, obwohl es gar nicht oder nur zum Teil zutrifft.

Das Klischee, von dem ich spreche, behauptet vom Arbeitnehmer über 50, er ist nicht mehr so leistungsfähig, er ist weniger dynamisch, er ist krankheitsanfälliger, sein Wissen ist nicht mehr auf dem neuesten Stand, er besitzt keinen besonderen Ehrgeiz mehr, es ist nicht zu erwarten, daß er noch

lange arbeitet, vielmehr bereitet er sich intensiv auf einen nahen Ruhestand vor.

Dies wird in den meisten Fällen geglaubt, und man meint, daß es auf die überwiegende Zahl der Älteren zuträfe. Ist das aber tatsächlich der Fall, oder erliegt man hier dem Phänomen, daß Negatives eher geglaubt wird als Positives?

Man muß sich schon ein bißchen Mühe machen, wenn man aus einer gängigen Klischeevorstellung ausbrechen will. Aber ich bin der Meinung, daß es sich gerade in einem solchen Falle lohnt.

Erschwert wird dies jedoch dadurch, daß mancher ältere Arbeitnehmer selbst nicht unbedingt zum Abbau derartiger Vorstellungen beiträgt. So erreichen Personalberater auf Stellenausschreibungen Anrufe, in denen der Telefonierende mit zaghaft fragender Stimme sagt: „Ich bin aber schon über 50?“

Zahlreiche negative Erfahrungen bringen den Bewerber in diese Situation, und er vermag sich oftmals kaum noch aus ihr zu befreien. Andererseits wird durch solche Verhaltensweisen die Vorstellung genährt, daß vielleicht doch etwas dran sei, an der fehlenden Dynamik, dem eingeschränkten Selbstbewußtsein, an der mangelnden Leistungsfähigkeit.

Sicher wird niemand bestreiten können, daß ein Älterer eine langsamere Gangart hat als ein Zwanziger - das Alter der Hochleistungssportler

ist ein bereitetes Beispiel dafür. Aber sind denn im Wirtschaftsleben sportliche, das heißt körperliche Hochleistungen an erster Stelle gefragt? Gelten andere Eigenschaften, über die ein Älterer verfügt, nichts?

Auch die Relativität der Betrachtungsweise muß ins Kalkül gezogen werden. Ist der Gesprächspartner, an den sich der Ältere wendet, ein Dreißiger, so vergleicht dieser ihn - fast automatisch - mit seinem Vater oder Großvater und deren ihm gut bekannte Eigenschaften und Eigenheiten. Spricht der Fünfziger aber mit einem Gleichaltrigen, so ist dieser viel eher geneigt, seine eigenen positiven Eigenschaften auf sein Gegenüber zu projizieren und nicht in das gängige Klischee zu verfallen.

Es sollte auch berücksichtigt werden, daß in der Regel - von wenigen Ausnahmen abgesehen - ein Fünfziger nicht ohne äußeren Zwang auf die Suche nach einer neuen Aufgabe geht. Diese Situation ist bei den Erfahrungen, die man dabei macht, auch nicht dazu angetan, das Selbstbewußtsein zu stärken, wenn einem mehr oder weniger verblümt bedeutet wird, daß das Alter der Grund für eine Ablehnung sei.

Vergegenwärtigt man sich einmal die Vorstellung vom Ablauf des beruflichen Werdegangs in den verschiedenen Altersstufen:

Im Alter von 30 bis 35 meint man, daß man mit 40 Jahren seinen endgültigen Platz gefunden haben müßte. Mit Anfang 40 stellt man fest, daß es

bis zum Ruhestand noch etwa 20 Jahre sind und daß man doch noch einen Wechsel ins Auge fassen sollte. Mit Ende 40 vermutet man, daß die letzte Chance für einen erfolgreichen Wechsel gekommen ist.

Mit über 50 glaubt man, der Zug sei abgefahren, und nur widrige Umstände bringen einen Arbeitnehmer in

Ich meine, daß diese Eigenschaften, in der richtigen Weise und am richtigen Platz eingesetzt, durchaus ein Äquivalent zu Fähigkeiten bilden können, die man Jüngeren zuschreibt. Das Problem liegt jedoch darin, den jeweiligen Gesprächspartner von den oben erwähnten Klischeevorstellungen abzubringen und

gehört es, das richtige Maß zu finden, den Leser und künftigen Arbeitgeber neugierig zu machen, was sich wohl hinter einer geschickt gewählten Formulierung verbirgt.

Ein Verkaufingenieur für Baumaschinen, 53 Jahre alt, suchte eine neue Aufgabe und fragte, ob er in die geplante Stellengesuchsanzeige sein Alter hineinschreiben solle. Man empfahl ihm, statt dessen „30 Jahre einschlägige Berufserfahrung“ zu erwähnen. Es wirkte.

Einige Empfehlungen für eine aussichtsreiche Bewerbung:

- bekennen Sie sich zu Ihrem Alter, aber drängen Sie sich damit nicht auf
- arbeiten Sie Ihre Vorteile - für das Unternehmen, für die Position - heraus
- legen Sie Ihre Bewerbung nicht zu breit und vor allem nicht zu aufdringlich an
- seien Sie selbstbewußt; Sie haben durchaus etwas vorzuweisen, was Sie von Jüngeren abhebt
- verkaufen Sie sich nicht „unter Preis“

Daß das, was Sie anbieten, kein Scham sein darf, versteht sich von selbst. Wenn Sie nicht mehr so gern reisen, wenn Ihre Gesundheit Ihnen gelegentlich Schwierigkeiten macht,

wenn Ihr Wissen auf manchen Gebieten nicht mehr auf dem allerneuesten Stand ist, so sollten Sie dem Rechnung tragen und nach einer Aufgabe Ausschau halten, bei der diese Einschränkungen durch Ihre anderen Vorzüge kompensiert werden können.

Ehrliche und kritische Selbsteinschätzung sollten gleichfalls Eigenschaften sein, die den älteren Arbeitnehmer auszeichnen.

Etwas wird man Ihnen aber kaum verzeihen: mangelnde Fitness und eine ungepflegte Erscheinung. Diese Mängel können nur außerordentlich selten durch Kenntnisse oder Erfahrungen ausgeglichen werden, und zwar nur dann, wenn man Sie als hochkarätigen Spezialisten braucht. Aber dann stellt sich das Altersproblem ohnehin nicht.

Auch ältere Mitarbeiter haben in unserer Wirtschaft ihren Platz und leisten hervorragende Arbeit mit den Fähigkeiten, die ihnen zur Verfügung stehen und mit denen sie sich von jüngeren Kollegen unterscheiden. Es gilt nur, auf diese Unterschiede aufmerksam zu machen. Schließlich werden wir alle älter, deswegen aber nicht weniger wertvoll, wie zahlreiche Beispiele aus Wirtschaft, Politik und Kultur zeigen.

Eine Volkswirtschaft ist gut beraten, wenn sie die Kenntnisse, Erfahrungen und Eigenschaften der Älteren nicht unbeachtet fortwirft, sondern sie sinnvoll einsetzt und nutzt.



JOACHIM SCHLEGEL
 Geboren 1925. Gymnasium, Soldat, Maurerlehre. Studium Bauingenieurwesen an der TH Braunschweig. 1953 Diplom-Ingenieur. Bauleiter im Industriebau. 1956 bei W. Ernst Haas + Sohn, 1965 Geschäftsführer für den technischen Bereich. 1976 Kierbaum Unternehmensberatung, Projektmanagement und Beratung in Kuwait. 1976 Personalberatung Sparcher Stuart & Associates, Frankfurt. Danach bei GKR Unternehmensberatung GmbH, Düsseldorf/London. Seit 1984 als selbständiger Personalberater in Haan im Rheinland tätig.

diesem Alter noch dazu, sich nach einer neuen Aufgabe umzusehen. Auch diese Betrachtungsweise folgt dem eingetragenen Denkschema.

Dabei zeigt die Erfahrung, daß ältere Arbeitnehmer über Eigenschaften verfügen, die sie für ein Unternehmen wertvoll sein lassen: lange und vielseitige Erfahrungen, ein ausgewogenes Urteil, Ruhe und Gelassenheit in Stress- und Krisensituationen, Diszipliniertheit, Einsatzbereitschaft ohne Ablenkungen wie etwa kleine Kinder, eine anspruchsvolle Ehefrau, anstrengende Freundinnen, Beständigkeit, kein Karrieregeiz.

ihn zu veranlassen, sich mit den Eigenschaften zu beschäftigen, die einen Älteren gegenüber Jüngeren auszeichnen.

Dabei ist es meines Erachtens ein schlechter Weg, sein Alter zu verschweigen oder es zu beschönigen. Formulierungen wie „52 Jahre jung“ nötigen nur ein mittelmäßiges Lächeln ab. Andererseits sollte man wegen des leider sehr verbreiteten Klischee-denken aber auch sein Alter nicht wie eine Fahne vor sich hertragen, ein Fehler, der in Bewerbungen immer wieder gemacht wird.

Zu einer erfolgreichen Bewerbung

Hunger macht kreativ

Dialoge sind gebündelte Lügen.

„Ich“ hat unterschwellig den Anspruch des Besseren.

Wo die Fähigkeit erlahmt, blühen die Träume.

Interessant macht schön.

Flucht der Chef, so flucht sein Gewissen.

Von der Ratio reden alle, doch nach Illusionen handeln sie.

So manches Nein entstammt dem Mangel an Lust.

Eigene Meinung kostet nichts, doch sie zu vertreten, kann teuer zu stehen kommen.

Bier ist ein Langstreckler, Sekt geht über die Hürden, Schnaps sprintet, Likör bleibt zu Hause.

Wer hat behauptet, die Gewerkschaft sei eine Spielart von Mafia?

Wieviel Arbeit wird darauf verwendet, sich vor der Arbeit zu drücken!

Schwarzarbeit ist häufig Pfusch für Geld.

Wer nichts zu sagen weiß, hört auch nicht zu.

Arbeit verkommt im Wohlstand.

Hunger macht kreativ.

Konkurrenz ist eine Erfindung des Neides.

Die Satten müssen so manches schlucken.

Dummheit redet geschwollen.

Wer seinen Job als Joch empfindet, der ist ein Leben lang wie tot.

Ehre ist Selbstachtung.

Flaschen sind ohne Inhalt.

Wer sich wie ein Gott aufführt, wird aus allen Wolken fallen.

Nur wer Geld hat, hat auch Kredit.

Bildungsangst? Ein Leben auf Probe gibt es nicht!

Der Konkurs ist für viele die Sänfte zum nächsten Geschäft.

Manche spielen Führung und meiden die Entscheidung.

Wer's im Boden hat oder in Gold, hat noch an jeder Inflation gewonnen.

Bm.

NIXDORF COMPUTER

Ponlanusstraße 55

Nixdorf Computer AG - 4790 Paderborn

Innovative Produkte für den Weltmarkt entwickeln

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,

rund 10 Prozent unseres Jahresumsatzes investieren wir in Forschung und Entwicklung. Hier sind heute weltweit über 1.800 Nixdorf-Mitarbeiter tätig. In einer international vernetzten Kooperation mit wissenschaftlichen Instituten, Hochschulen und anderen High-Tech-Unternehmen werden eigene Ideen und Systemstrategien durch die Einbindung der am Markt verfügbaren Technologien ergänzt. Nicht elitär einsames Forschen bestimmt Tempo und Tempo unserer Entwicklung. Sondern das kreative Denken in Problemlösungen für den System-Anwender und konzentriertes Ingenieurmäßiges Arbeiten mit hochwertigen Entwicklungswerkzeugen, die stets zum weltweit Besten gehören.

Unsere Erfolg in bestehenden und neuen Märkten wollen wir auch in Zukunft mit innovativen Produkten sicherstellen. Wir laden Sie ein, daran gestaltend mitzuarbeiten. Als

Hochschulabsolvent(in)
der Fachrichtung Informatik, Nachrichtentechnik, Elektrotechnik/Elektronik, Feinwerktechnik/Maschinenbau, Mathematik oder Wirtschaftsingenieurwesen

können Sie entsprechend Ihrer Studienrichtung in einem dieser Entwicklungsbereiche starten:

<p>Software-Entwicklung</p> <p>Arbeitsgebiete z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> Betriebssysteme Datenbanken Compiler Datenfernübertragung Office Automation Expertensysteme Kommunikationstechnik CAD/CAM 	<p>Hardware-Entwicklung</p> <p>Arbeitsgebiete z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> Zentraleinheiten Arbeitsplatz-Hardware Magnetschichtspeicher Controller Kommunikationstechnik System-Architekturen Prozessorteknik Integrierte Schaltungen Gerätekonstruktion und Design
---	---

Sie beginnen bei uns mit einem individuellen Ausbildungsprogramm als Assistent(in) in einem qualifizierten Entwickler-Team und können von Anfang an - unter Anleitung durch erfahrene Kollegen - an interessanten Entwicklungsprojekten aktiv mitarbeiten. Nach der Assistentenphase übernehmen Sie als Entwicklungsingenieur(in) die Verantwortung für eine Fachfunktion. Entsprechend Ihrem Engagement und Erfolg stimmen wir gemeinsam die weiteren Schritte Ihres Werdegangs ab. Beispielsweise können Sie sich durch eine gezielte Job-Rotation mit begleitenden Fach- und Führungskräfte-Seminaren auf Managementaufgaben in unserem Unternehmen vorbereiten.

Ihr Einsatzort: unser Entwicklungszentrum Paderborn, für einige Arbeitsgebiete auch Berlin oder München.

Wir freuen uns auf Ihre Zuschrift unter dem Stichwort „Innovativ entwickeln“.

Übrigens auch dann, wenn Sie erst zu einem späteren Zeitpunkt Ihr Examen machen. Sollten Sie vor Ihrer Bewerbung weitere Informationen benötigen, fordern Sie bitte unsere Broschüre „Einstieg und Erfolg“ an.

Mit freundlichem Gruß
 Personalbereich Entwicklung
 Kurt Pape

Nixdorf: Datenverarbeitung und Kommunikationstechnik

Über 70.000 Kunden in 140 Branchen.

Umsatz 1985: 3,94 Milliarden DM.
 25.000 Mitarbeiter in 44 Ländern.

Das moderne Büro wird trotz Widerstands mancher Manager auf die Elektronik nicht verzichten – Das Voice-Mail-System macht's möglich

Morgen kann der Chef mit dem Computer sprechen

Von JOACHIM WEBER

Schön aufgeräumt ist er, der Manager-Schreibtisch von morgen. Ein Bildschirm samt Tastatur mit integriertem Telefon-Hörer und vielleicht einem Grafik-Tableau (wenn nicht per Elektronik-Stift direkt auf den Schirm gekritzelt werden kann) für handschriftliche Notizen und Randbemerkungen – viel mehr wird darauf nicht mehr zu finden sein.

Noutzettel? – ein Knopfdruck, und sie erscheinen auf dem Schirm. Akten? – noch ein paar Tasten gedrückt, und der Computer sucht sie ebenfalls aus dem elektronischen Speicher heraus. Statistiken? – der Computer präsentiert sie gleich in Gestalt schöner, farbiger Grafiken. Unterschriften-Mappe? – Briefe werden elektronisch erstellt und dann, mit der rechtsverhändigen elektronischen Unterschrift des Chefs versehen, auch per Elektronik versandt. Und das Boulevard-Blatt zur Erbauung mit dem Witz des Tages? – kommt ebenfalls per Bildschirmtext direkt ins Schreibtisch-Schauenfenster.

Der Rechner, oh als Personal-Computer mit eigener „Intelligenz“ oder als Terminal eines zentralen Großrechners, ist die universelle Kommunikationmaschine. Er hält die nötigen Telefonnummern parat und wählt sie auf Knopfdruck an, er erlaubt den Zugriff auf interne wie externe Informationsquellen (Datenbanken) und aufs Bildschirmtext-System, er übernimmt die Aufgaben von Telex, Teletex und (teilweise) Fernkopierer.

Eingehende Post wird zunächst nicht etwa von der Sekretärin, sondern vom Computer bearbeitet. Gleich ob die Mitteilungen von draußen direkt elektronisch oder als beschriebenes Papier (das über eine Lesemaschine, den Scanner, erfasst wird) eingehen – erst einmal werden sie vom Rechner analysiert.

Werte wie „Anfrage“ oder „Auftrag“.



JOACHIM WEBER

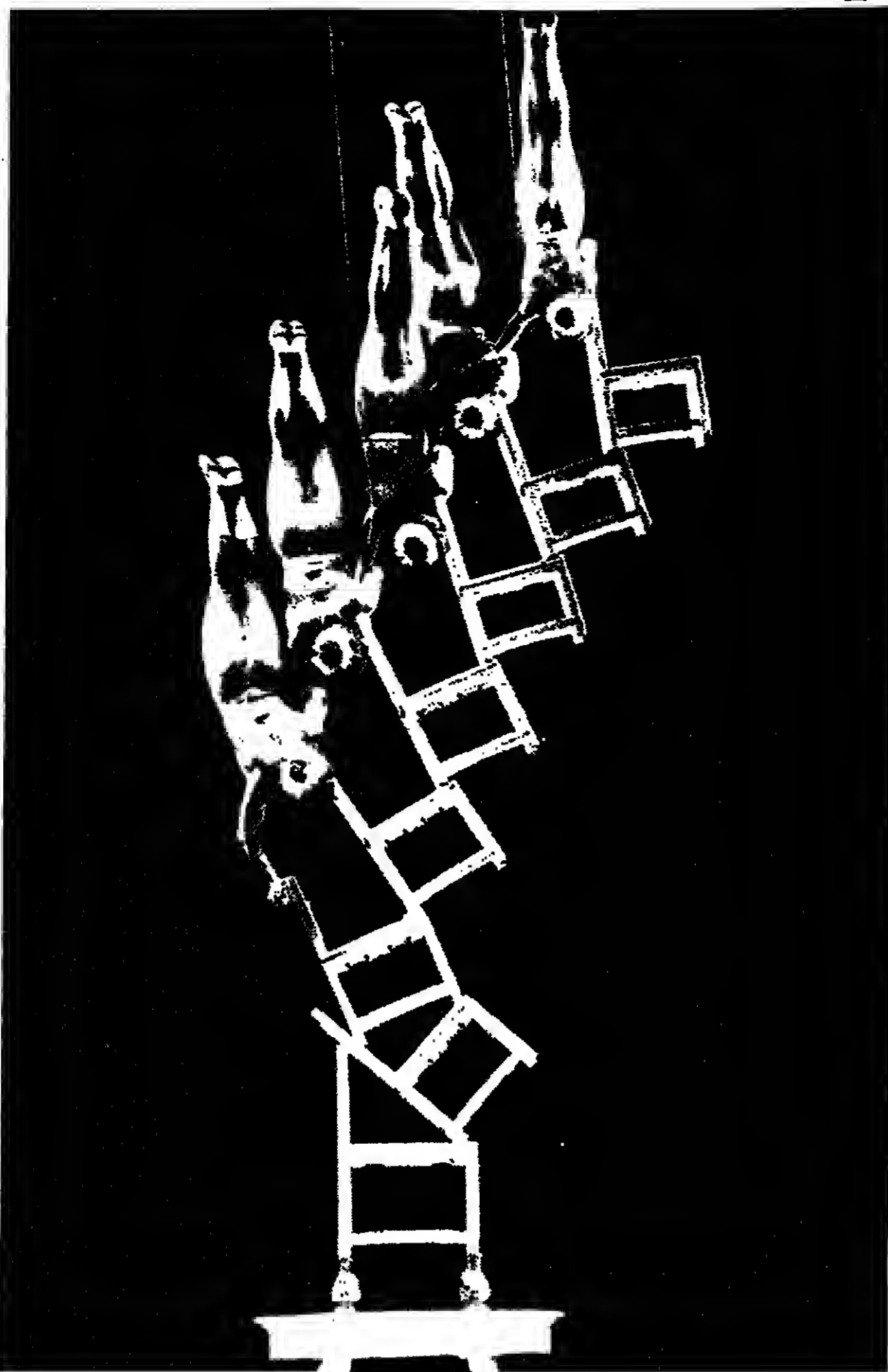
Geboren 1948, Wirtschaftsinformatiker, gelernter Industriekaufmann und Diplom-Kaufmann. Seit 1974 Wirtschaftsredakteur der WELT in Frankfurt.

trag“. Artikelbezeichnungen oder -nummern, Namen und andere Schlüsselbegriffe erlauben es in den meisten Fällen, schon maschinell die persönlichen Zuständigkeiten zu bestimmen und ein Schreiben einem oder mehreren Arbeitsplätzen zur Bearbeitung zuzuteilen, natürlich per Datenleitung direkt auf den Bildschirm. Anmerkungen und Anweisungen werden dann mit dem Schreiben zusammen im Computer abgespeichert und möglicherweise an einen anderen Bildschirm-Arbeitsplatz zur Weiterbearbeitung oder endgültigen Entscheidung weitergegeben. All das geschieht ohne große Transport- und Lagerzeiten – und ohne zusätzliche Zettelwirtschaft. Noch liegt das papierne Büro in ferner Zukunft. Denn noch verbraucht ein normaler deutscher Großkonzern allein für den internen Schriftverkehr Papier genug, um die Strecke zum Mond damit pflastern zu können, laufen nach realistischen Schätzungen Jahr für Jahr rund eine Million Tonnen Papier allein über deutsche Fotokopierer. Und noch gilt es unter Managern als mehr oder weniger schick, möglichst wenig mit Bildschirmen und Tastaturen zu tun zu haben (auch, wenn dabei die Motivations der Untergebenen zum Computer-Gebrauch auf der Strecke bleibt).

Mag sein, daß heutige Systeme der Bürokommunikation noch zu viel Lernaufwand für die reine Bedienung und zu viel direkte Aufmerksamkeit im Betrieb erfordern – eine standesgemäß überlastete Führungskraft hat dafür weder die Zeit noch die rechte Geduld. Neuere Rechner-Programme zeigen, daß auch hier bereits Abhilfe in Sicht ist. Wenn die Computer-Einweisung erst einmal auf eine halbe oder gar viertel Stunde reduziert sein wird, dürfte das Problem sich von allein erledigt haben.

Doch auch den notorischen Bildschirm-Abstinenten ist die Technik schon auf den Fersen. Nicht nur Texte, Zahlenwerke, Zeichnungen oder Handgeschriebenes lassen sich elektronisch speichern und archivieren. Auch vor der menschlichen Stimme machen Chip und Magnetplatte nicht halt. Und die sogenannten Voice-Mail-Systeme, die gesprochene Worte in weit entfernte Sprach-Postfächer versenden und dort für Empfänger auf Abruf speichern, versprechen eine weitaus höhere Akzeptanz im Management.

Kein Wunder: Ihre Konzeption kommt der typischen Arbeitsweise des Managers sehr weit entgegen. Denn rund zwei Drittel ihrer Arbeitszeit, so haben Analysen ergeben, verbringt die typische Führungskraft mit der Kommunikation via Sprache, mit Telefonaten, Konferenzen, Besprechungen. Dagegen entfällt nur ein Fünftel auf die Auseinandersetzung mit (heute noch) dem Papier, also aufs Lesen und Schreiben.



Und kein Semester Statik!

Das Sprach-Postfach hat zudem den Vorteil, daß es kaum eine Einweisung erfordert. Der Benutzer bedient es per Telefon und er wird vom System jedes Mal auf Neue ans Handchen genommen. Daß diese „Bedienung“ auch noch von einer sympathischen (wenn auch elektronisch synthetisierten) Frauenstimme übernommen wird, erleichtert die Akzeptanz ungemein.

Aber auch um den Bildschirm werden die Unternehmensspitzen der Zukunft sich nicht mehr herumrodeln können. Denn eins wollen sie, die sie zumeist ja auch organisatorische Verantwortung tragen, mit Sicherheit nicht sein: Stolpersteine im Organisationsablauf. Dazu könnte es aber sehr schnell kommen.

Wenn zum Beispiel eine Mitteilung, die im Rohentwurf von der Sekretärin ins System eingetippt wurde und dann zur Weiterverarbeitung und Vervollständigung über verschiedene Sachbearbeiter-Bildschirme gelaufen ist, eigens für den Chef noch einmal ausgedruckt werden muß, ehe die korrigierte Endfassung schließlich wieder auf elektronischem Weg an den Geschäftspartner versandt wird, dann ist der Umweg übers Papier eindeutig ein Bruch im Ablauf. Die Korrektur am Bildschirm wäre einfacher und schneller zu bewerkstelligen.

In manchem Chef-Zimmer steht heute schon ein Terminal oder ein Personal-Computer – zur Motivation, nicht zur Benutzung, versteht sich. Benötigt der Manager bestimmte Daten zur Entscheidungsvorbereitung, dann setzt er sich nicht etwa an sein Gerät, um sich selbst dieses Material aus dem elektronischen Fundus der EDV herauszufiltern, sondern gibt eine entsprechende Anweisung an seine Sekretärin oder Assistentin.

Und auch die wird ihren Auftrag heute nur in den seltensten Fällen mit direkter Bildschirmrecherche erledigen. Ihr Know-how besteht vielmehr darin, die Telefonnummern der wichtigsten Ansprechpartner und die Aufbewahrungsorte der wesentlichen Computerlisten im Betrieb zu kennen. Die benötigten Daten werden dann mühselig von Hand zusammengesucht, zu den gewünschten komplexeren Informationen verdichtet und schließlich in eine halbwegs erfäßbare Darstellungsform gebracht.

All das könnte theoretisch auch der Rechner – wenn die Daten überhaupt zentral und im direkten Zugriff nach einer allgemeingültigen Nomenklatur ständig verfügbar wären und wenn auch die Programme zu ihrer (mit Blick auf die Entscheidungsvorbereitung) gezielten Aufbereitung verfügbar wären. Doch da ist die Praxis von den technischen Möglichkeiten noch weit entfernt.

Das Chefbüro der Zukunft wird sich auch hier durch eine größere Annäherung von Hard- und Software an

die speziellen Anforderungen der Führungskräfte auszeichnen müssen. Schon heute gibt es Programme, die es ermöglichen, dem Computer Wünsche nach bestimmten, komplexeren Informationen nahezu im Klartext einzugeben. Doch zum einen kapert es immer noch am „nahen“, zum anderen hilft das schönste Programm nicht viel weiter, wenn der erreichbare Datenfundus nicht ausreichend oder unzulänglich strukturiert ist.

Sollte aber dies alles funktionieren, dann hat der Manager immer noch ein Argument parat, das seine Aversion gegen die maschinelle Assistenz rechtfertigt. Seiner menschlichen „Stütze“ kann er nämlich höchst unpräzise Anweisungen geben: „Da kommt dieses oder jenes Problem auf uns zu. Besorgen Sie uns doch mal ein paar Unterlagen dazu!“

Diese Unschärfe entspringt der Aufgabenstellung des Managers selbst. Er ist für alle Entscheidungen zuständig, für die sich keine festen Regeln bilden lassen, die also unter Unsicherheit zu fassen sind. An den Informationsrahmen für solche Entscheidungen müssen sich der Chef und seine Helfer erst einmal vorsichtig heranastern, indem sie mit Erfahrung und Gespür die wesentlichen Einflußgrößen herausfinden. Das kann die Maschine noch nicht. Neue Programmiermethoden versprechen aber auch hier teilweise Abhilfe. Unter dem Etikett der „künstlichen Intelligenz“ (die wenig mit Intelligenz, viel mit assoziierender Recherche zu tun hat) wird an Systemen gearbeitet, die eines Tages in der Lage sein werden, auf der Basis von ein paar hingeworfenen Merkmalen zur Problembeschreibung selbstständig Informationen des relevanten Entscheidungsumfelds bereitzustellen, wenn auch mehr in Form eines Katalogs, der noch der eingehenden Auswahl bedarf.

Dabei wird das System sogar in der Lage sein, sich per Erfahrung auf die Eigenheiten seines Auftraggebers – etwa der Diktion – einzustellen. Freilich: Manche Vorgabe-Lücke, die der menschliche Helfer mit Phantasie füllt, wird dabei auch im Ergebnis eine Lücke zur Folge haben. Die Grundformel aber bleibt im Prinzip unangetastet: Je genauer der Auftrag, umso konkreter auch das Ergebnis.

Der Annäherung der Software an den Menschen wollen auch die Hardware-Techniker nicht nachstehen. „Sprachein- und -ausgabe“, so heißt ihr nächstes Ziel. Für den Unternehmenslenker dürfte die Eingabe der wichtigeren Teil sein. Denn sie erlaubt es, den Umgang mit der ungeliebten Tastatur zu vergessen. Der Rechner nimmt dann auch mündliche Daten und Wünsche entgegen. Und spätestens damit dürfte er dem Manager ebenso sympathisch werden wie die Sprachspeichersysteme, die derzeit an den Start gehen.

Vorbereitung auf kaufmännische Führungsaufgaben. Bei Bosch



Bosch hat in mehr als 130 Ländern Tochter- und Beteiligungsgesellschaften sowie Auslandsvertretungen.

Märkte in allen Erdteilen; Kraftfahrzeugausstattung, Kommunikationstechnik, Gebrauchs- und Produktionsgüter; Aufgaben im Vertrieb, im Finanz- und Rechnungswesen und in der Materialwirtschaft:

Wir suchen

Wirtschaftswissenschaftler

zur Vorbereitung auf Führungsaufgaben.

Im Rahmen bewährter Trainee-Programme, die individuell gestaltet werden, bieten wir die Möglichkeit zur projektorientierten Mitarbeit, um folgende Bereiche kennenzulernen:

Marketing/Vertrieb. Analyse der Marktgegebenheiten, Erarbeitung von Produkt- und Marktkonzepten, Verkaufsabwicklung, Beratung unserer Vertriebspartner.

Finanz-/Rechnungswesen. Finanzplanung, Controlling mit Wirtschaftsplanung, Investitions-, Leistungs- und Erfolgsrechnung.

Logistik. Einsatz und Weiterentwicklung von Logistiksystemen, Auftragsplanung, Materialdisposition, Lagersteuerung.

Einkauf. Marktbearbeitung, Einkaufspolitik und -organisation, Einkaufsverfahren, zentrale Koordination der weltweiten Einkaufsaktivitäten.

Zukunft verpflichtet. Bei Bosch werden die Technologien der Zukunft bereits heute verwirklicht. Dafür suchen wir Mitarbeiter, die zu den Besten gehören wollen. Umfangreiche Weiterbildungsprogramme und gute persönliche Entwicklungsmöglichkeiten geben Ihnen alle Chancen, das zu erreichen. Interessierte Damen und Herren bitten wir um Übersendung ihrer ausführlichen Bewerbungsunterlagen.

Robert Bosch GmbH, Zentrale Personalabteilung, (Z 425) Postfach 50, 7000 Stuttgart 1



BOSCH

Die 1971 gegründete European Business School im Schloß Reichartshausen bietet eine internationale Management-Ausbildung

Der berufliche Erfolg der Ehemaligen spricht für EBS

Schon vor dem Examen erste Angebote



JÖRN PETER ALDAG
Geboren 1959. Abitur, 1978 bis 1982 Studium an der European Business School, zwei Auslandssemester London und Paris. 1982 bis 1983 Analyst im „Corporate Finance“ E. F. Hutton Intern., Paris. 1983 bis 1985 Consultant und Projektleiter bei Arthur D. Little International, Wiesbaden. Seit 1985 bei MAN Roland Druckmaschinen AG, Offenbach. Heute dort Abteilungsleiter Strategische Planung.

Von JÖRN ALDAG
Was bedeutet dieses ominöse Kürzel - EBS -, welches dem Namen anderer Institute so zum Verwechseln ähnlich sieht?
EBS - das heißt in diesem Falle nicht European Business Studies (FH Osnabrück) oder Europäisches Studienprogramm für Betriebswirtschaftslehre (Reutlingen) - EBS, das heißt hier European Business School.
Hinter diesem Namen verbirgt sich die älteste dieser Schulen, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, der wachsenden Internationalisierung durch eine europäische oder internationale Managementausbildung Rechnung zu tragen.
Bereits im Jahre 1971 wurde die EBS in Offenbach ins Leben gerufen. Wer hätte damals geglaubt, daß sich aus dieser Schule, deren erstes Semester sich aus ganzen acht Studenten zusammensetzte, im Jahre 1986 ein Institut mit einem etwa 130 Studenten starken Anfangssemester entwickeln würde.
Folgt man hieraus jedoch nun

„Uni-mäßige“ Verhältnisse mit überfüllten Vorlesungssälen und einer hohen Anonymität, so liegt man falsch.
Nach wie vor beruht das Konzept dieser nun im Schloß Reichartshausen im Rheingau ansässigen, staatlich anerkannten privaten Fachhochschule auf interaktiven Lehrveranstaltungen mit nicht mehr als 35 Studenten.
Eine Aufnahmeprüfung und rund 60 schriftliche Prüfungen in den acht Semestern sorgen für eine Auslese, der so mancher zum Opfer fällt.
Sechs Praktika von insgesamt zwölf Monaten Länge sowie ein von Wissenschaftlern und Praktikern gleichermaßen getragenes Programm stellen die Nähe zur Unternehmenspraxis her.
Die Studiensemester an den Schwesterschulen in England - seit drei Jahren alternativ auch an der American Graduate School for International Management in Arizona - und in Paris, die obligatorischen Auslandspraktika sowie die studienbegleitende Sprachausbildung garantieren eine weitgehende Dreisprachigkeit.

So ist es zu erklären, daß EBS-Absolventen sich nicht verstecken müssen. Eine Vielzahl attraktiver Stellenangebote aus der Wirtschaft belegt die Qualität der Ausbildung.
Mit dem Fachhochschulstatus der staatlich anerkannten Hochschule für Betriebswirtschaftslehre lebt man gut, vergleicht man sich doch nicht nur mit Studenten dieser akademischen „Hierarchiestufe“.
Der in diesem Wintersemester begründete zweite Studiengang „Wirtschaftsinformatik“ schafft jedoch eine wichtige Voraussetzung für eine „Beförderung“ zur wissenschaftlichen Hochschule mit Promotionsrecht. Dennoch ist es bis dorthin noch ein weiter Weg.
Mögen 4250 Mark Studiengebühren pro Semester auch enorm hoch erscheinen, so sind sie im Vergleich zu amerikanischen Studiengängen geradezu bescheiden angesetzt. Viele akzeptieren diesen Betrag als Preis einer hochqualitativen und erfolgsverdienlichen Ausbildung, die im Idealfall aufgrund des höheren Zeit- und

Leistungsdrucks auch noch kürzer als in vergleichbaren Studiengängen ist. So relativiert sich der Betrag angesichts eines früheren Einkommens.
Dank BAföG und Stipendien der EBS ist ein hohes Einkommen der Eltern nicht mehr Voraussetzung für eine Teilnahme am EBS-Programm. Auch exzels, der Verein der Ehemaligen und Förderer der EBS, vergibt Stipendien an unterstützungsbedürftige Studenten oder Studienbewerber.
Ihrem staatlichen und privaten Wettbewerb - neuere Namen in der grenzüberschreitenden Ausbildung von Führungsnachwuchs sind Koblenz und Flensburg - hat die EBS ihr Potential an Ehemaligen voraus, deren beruflicher Erfolg für sich spricht.
Absolventen der EBS arbeiten heute erfolgreich bei vielen Großunternehmen in verantwortlichen Positionen. Ihre Statistik liest sich wie ein Gotha für die Wirtschaft.



ALEXANDER WITTE
Geboren 1953. Abitur, 1975 bis 1979 Studium an der European Business School mit Praktika bei der Deutschen Bank, Colonia-Versicherung, Lloyd's of London. Je ein Auslandssemester in Paris und London. 1979 bis 1980 Trainee bei American Int'l Underwriters (AIU) und Informationsaufenthalt bei Johnson & Higgins, New York. 1980 bis 1983 Trainee und später Mitarbeiter in der Auslandsabteilung von Jauch & Hübnert in New York, seit 1986 im Frankfurter Büro tätig.

Beratung für die Praxis

Seit dem Wintersemester 1985/86 gibt es an der European Business School den Bereich Career- und Placement-Service. Ziel und Aufgabe dieser Einrichtung ist es, die Studenten individuell in ihrer Karriereplanung zu beraten und den Unternehmen der Wirtschaft den Anreiz zu geben, geeigneten Führungsnachwuchs gezielt auszuwählen.
Durch Kontaktaufnahme zu Firmen, die an der Einstellung von EBS-Absolventen interessiert sind oder Praktikantenplätze zur Verfügung stellen, bietet der Career-Service den Studenten Informationen über Traineeprogramme, innerbetriebliche Ausbildungswege und Einsatzmöglichkeiten im In- und Ausland.
Placement-Service umfaßt Planung, Organisation und Firmenpräsentation und richtet sich an Studenten des Hauptstudiums. So werden fachspezifische Fragen beantwortet und Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen abgesprochen. (WR)

Auslands-Praktika für den Einstieg in die Reederei

Von THOMAS REHDER
Heute ist er Mitglied der Geschäftsführung einer mittelständischen Reederei und Schiffsmaklerfirma in Hamburg, die sich in Familienbesitz befindet.
Er gehört zum Examensjahrgang 1981 und dort zu denjenigen Absolventen, die schon mit der Perspektive einer künftigen Tätigkeit im Familienunternehmen an die European Business School (EBS) gekommen sind und diesen Studiengang bewußt als Allround-Grundlage einer späteren unternehmerischen Aufgabe gewählt haben.
Dabei spielte die internationale Komponente des EBS-Studiums eine besonders wichtige Rolle, denn wer sich international nicht auskennt, braucht in der Schifffahrt gar nicht erst anzufangen.
Das EBS-Studium war für ihn daher die optimale Möglichkeit, in kürzester Zeit eine umfassende betriebswirtschaftliche Ausbildung mit der Notwendigkeit umfangreicher Auslandsaufenthalte zu kombinieren. Wie es in der Praxis aussieht, erfährt

er bei Werften, Schiffsbauwerken und Maklerfirmen in Marseille, Paris, London und Singapur. Diese Praktika gehören zum EBS-Studium.
Im nachhinein, so glaubt er, hält diese enge Verzahnung von Theorie und Praxis das Studium lebendig, „die Lust zum Ausprobieren wächst und der vielzitierte Praxischock bleibt aus.“
Nach Abschluß des Diploms mit einer Arbeit über Fragen der Schiffsfinanzierung entscheidet er sich dann für einen Job bei einer führenden Schiffsmaklerfirma in New York, wo

er nach kurzer Zeit die Verantwortung für das Kanada-Geschäft übernimmt. Die Offenheit und Unbefangenheit, mit der in den USA Makler Geschäfte tätigen, fasziniert ihn. „Es gibt einfach weniger Scheuklappen und Unbeweglichkeit als in der Bundesrepublik“ faßt er seine Erfahrungen zusammen.
Nach dreijähriger Tätigkeit tritt er dann 1984 in das Familienunternehmen in Hamburg ein, wo er seitdem den Aufbau des internationalen Maklergeschäfts vorantreibt. „Das Tagesgeschäft“, so lautet sein Resümee,

„wird man in der Regel auch mit einer kaufmännischen Lehre betreiben können, aber gerade in kleinen und mittleren Unternehmen fallen eine Fülle von Entscheidungen an, für die keine Stabsabteilung Vorlagen angefertigt hat.“
Trotzdem muß man in der Lage sein, die Zukunft des Unternehmens in strategischen Zusammenhängen zu sehen und in betriebswirtschaftliche Kategorien einzuordnen. Die Zukunft der Schifffahrt ist heute unbestimmter als je und die gegenwärtige Lage für viele traditionelle Firmen bedrohlich. Um diesen Aufgaben gewachsen zu sein, ist eine gründliche Management-Ausbildung erforderlich, die nicht nur auf Theorien basiert, sondern die Praxis einbezieht, wie es bei EBS durch die Pflicht-Praktika der Fall ist.



THOMAS REHDER
Geboren 1956. Abitur 1975. Wehrdienst bei den Marinefliegern. 1976 Assistent Chef de Bord bei Ateliers Provençaux, Marseille. 1977 bis 1981 Studium bei der European Business School. Praktika bei Germanischer Lloyd, Singapur, Barry Rogliano Salles, Shipbrokers, Paris, Rowbothams and sons, Marine Insurance Brokers, London, und der Vereins- und Westbank, Hamburg. 1981 bis 1984 Shipbroker bei Intercontinent Chartering, New York. Seit 1984 bei der Firma Carsten Rehder, Hamburg.

Zwei Wege ins Unilever-Management.

Unilever ist ein Unternehmen niederländisch-englischen Ursprungs mit rund 500 Tochtergesellschaften in mehr als 75 Ländern. Muttergesellschaften sind die Unilever N.V., Rotterdam, und Unilever PLC in London.
Wir gehören umsatzmäßig zu den fünfzehn größten Unternehmen der Welt und nehmen den ersten Platz auf dem Gebiet von Konsumgütern ein.
Der Vorteil bei Unilever: Wirtschaftliche Größe verbindet sich geradezu ideal mit den individuellen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten in überschaubaren Firmen. Die Branchen: Lebensmittel, Seifen, Reinigungs- und Waschmittel, Verpackungen, Kunststoffe, Fischfang und -verarbeitung, Gastronomie, Oleo-Chemie etc. Dieses breite Spektrum bietet hochinteressante Einsatzmöglichkeiten.
Ein Angebot vor allem für junge Wirtschaftswissenschaftler und Dipl.-Ingenieure (Verfahrenstechnik/Maschinenbau)
Wir pflegen eine fortschrittliche Personalpolitik. Das Management bei Unilever kennt sich durch die ständig praktizierte Zusammenarbeit auch über verschiedene hierarchische Stufen und Sparten hinweg. Entsprechend kollegial ist der tägliche Umgang miteinander.



Fordern Sie diese Broschüre an. Auch wenn Sie sich im Moment noch nicht bewerben wollen. Sie finden darin alle Informationen über die beiden beruflichen Startmöglichkeiten, die Unilever qualifizierten Hochschulabsolventen bietet:

- 1. Einstieg „on the job“ als Company-Trainee.
- 2. Einstieg als Trainee der Deutschen Unilever GmbH.

Kontakt zu Unilever:
Bei entsprechender Qualifikation bietet Ihnen Unilever den passenden Start ins Management. Schreiben Sie uns.

Deutsche Unilever GmbH
Abteilung Führungsnachwuchs
Sigmund Dawidowicz
Dammtorwall 15/28 · 2000 Hamburg 36
Telefon (0 40) 34 90 22 60



Bei uns finden Sie einen Arbeitsplatz mit vielfältigen Entwicklungsmöglichkeiten. In jeder Hinsicht.

brose

Herr Meier zum Beispiel ging bei seiner Karriereplanung von drei Überlegungen aus: Erstens suchte er eine zukunftsorientierte Wachstumsbranche. Zweitens ein innovatives Unternehmen. Und drittens für sich und seine Familie eine landschaftlich schöne Umgebung mit genügend Möglichkeiten zur aktiven Freizeitgestaltung.
Herr Meier kam zu uns nach Coburg. Als innovativer Fahrzeugteilehersteller, der sehr viel Engagement von seinen Mitarbeitern erwartet, aber Leistung auch entsprechend honoriert, bieten wir ihm vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten für seine beruflichen und privaten Ambitionen.
Der Erfolg unserer Produkte schafft interessante und zukunftsorientierte Arbeitsplätze. Mehr darüber und über unseren Standort erfahren Sie von unserer Personalentwicklung.

Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. Kommanditgesellschaft
Personalentwicklung
Ketschendorfer Straße 38 - 50
8630 Coburg
Telefon (0 95 61) 21-231



Herr Meier ist ein engagierter Mitarbeiter bei Brose. Herr Meier ist ein engagierter Mitarbeiter bei Brose. Herr Meier ist ein engagierter Mitarbeiter bei Brose. Herr Meier ist ein engagierter Mitarbeiter bei Brose. Herr Meier ist ein engagierter Mitarbeiter bei Brose.

Brose Fahrzeugteile ist der führende Erstausrüster der europäischen Automobilindustrie auf den Gebieten Fensterheber, Sitzverstellungen und Anlegesysteme für Sicherheitsgurte. Mit hohen Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen, modernen Fabriken und rund 1800 Mitarbeitern erreichen wir überdurchschnittliche Zuwachsraten.

Workshops helfen, Ängste der Mitarbeiter abzubauen

Von WOLFRAM HATESAUL und PETER FRIEDERICH

Unternehmen, die Produktionsprozesse durch technische Innovation verbessern, konzentrieren sich häufig ausschließlich auf die fachliche Vorbereitung der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte. Verfahrensabläufe, Fachwissen und technische Details werden gründlich vermittelt. Daß trotzdem sehr häufig erhebliche Widerstände gegen die Innovationen auftreten, die bis zu Destruktion führen können, liegt vor allem daran, daß die psychologischen Auswirkungen der verlangten Umstellung zu wenig Beachtung finden.

Ein Beispiel macht dies deutlich: In einem mittelständischen Produktionsunternehmen wurde mit hohem Investitionsaufwand eine moderne, vollautomatische Ofenanlage installiert, die ein älteres, vorwiegend handwerklich betriebenes Modell ersetzte. Die Mitarbeiter - qualifizier-

technische Fachkräfte - erhielten umfangreiche Schulungen, unterstützt durch die Herstellerfirma des neuen Ofens, und wurden sorgfältig in die Handhabung, Wartung, Kontrolle und Steuerung eingewiesen.

Die Möglichkeit, die gesamte Ofenanlage von einem elektronischen Steuerstand aus zu überwachen und zu regeln, ließ eine Reihe von beschwerlichen Routinetätigkeiten wegfallen und reduzierte vor allem die unbeliebten Nacht- und Wochenendbereitschaften, die vorher unbedingt notwendig gewesen waren. Objektiv also eine Innovation, die allen Beteiligten Freude machen mußte.

Daß dies dennoch nicht der Fall war, sondern über Monate hinweg kein geregelter Produktionsablauf sichergestellt werden konnte, die Mitarbeiter sich zunehmend weigerten, an der neuen Anlage zu arbeiten, sich das Arbeitsklima rapide verschlechterte, zeigte, daß psychologische Probleme entstanden waren, die keine Beachtung gefunden hatten.

So befürchteten beispielsweise die Mitarbeiter personelle Einsparungen aufgrund der Rationalisierung - ein Thema, das nie offen angesprochen wurde - sie erlebten zum Teil einen erheblichen Kontrollverlust. Wo sie früher mit einfachen, ihnen verständlichen Methoden Temperaturen gemessen und daraus ihre Schlüsse für den Brennvergang gezogen hatten, mußten sie jetzt auf Datenkolonnen oder graphische Darstellungen am Bildschirm zurückgreifen.

Weiteres Problem war die Angst vor der Verantwortung. Wo früher sechs oder sieben Leute in der Wochenendbereitschaft gemeinsam Störungen und Regelabweichungen beseitigt hatten, indem sie „direkt befragbar“ Trennerflammen regulierten, die Sauerstoffzufuhr drosselten oder Laufgeschwindigkeiten veränderten, sah sich nun der einzelne am Wochenende als Kontrollperson im Werk befindliche Mitarbeiter der Aufgabe gegenüber, eventuelle Abwei-

chungen durch gezielte Eingriffe in die elektronische Steuerung zu beheben.

Zwar waren die Mitarbeiter sachlich auf diese Aufgabe vorbereitet, jedoch stand dem früheren Vertrauen in die eigene handwerkliche Fertigkeit nun die erlebte Abhängigkeit von einer weitgehend unbegreiflichen Maschine gegenüber. Statt sich auf den Rat und die Mithilfe der Kollegen verlassen zu können, mußte diese Aufgabe nun auch noch allein bewältigt werden. Daß diese Situation zu Ängsten führen kann, wenn Schäden von einer halben Million Mark bei einer Fehlbedienung nicht unwahrscheinlich sind, ist verständlich.

Diese Situation und viele vergleichbare hat P&M in zahlreichen Unternehmensberatungsprojekten vorgefunden und mit der Methode des „Synergie-Workshops“ bearbeitet und gelöst. Oberstes Ziel und Grundidee des Workshops ist es, in den sachrationalen Problemen eine genaue Analyse der emotionalen Situation, der Ängste, Konflikte oder Befürchtungen zu erzielen. So bereiten die Moderatoren in Kenntnis der unternehmensspezifischen Probleme und Anforderungen eine meist mehrtägige Klausurtagung vor, an der alle Betroffenen und Beteiligten teilnehmen.

Während des Workshops ist es die Aufgabe der Moderatoren, durch Anwendung entsprechender Techniken eine möglichst vollständige Analyse der sachlichen wie emotionalen Situation zu erzielen. Individuelle Arbeitstechniken wie Rollenspiele, Gruppenarbeit, Praxissimulationen, Problemaufschreibungen und Interviews gewährleisten, daß sich die Teilnehmer nicht in „emotionalen Brei“ verstricken, sondern kooperativ zusammenarbeiten.

Im beschriebenen Beispiel wurden bestimmte Zirkel aus Mitarbeitern der Ofenbedienung, der Wartung, der Instandhaltung und des Engineerings gebildet, die gemeinsam für bestimm-



PETER FRIEDERICHS
Geboren 1941, Studium der Psychologie, Soziologie und Betriebswirtschaft. Diplom-Psychologe. Acht Jahre Chefberater im Personalbereich des Henkel-Konzerns, Düsseldorf. Geschäftsführer der P&M Personal- und Management-Beratung Wolfram Hatesaul GmbH, Bonn.

te Detailprobleme Lösungen erarbeiteten.

Ferner wurde ein zusätzliches Bereitschaftssystem für die technischen Führungskräfte geschaffen, so daß jeder Mitarbeiter während seiner Nacht- oder Wochenendkontrolldienste jederzeit bei Schwierigkeiten einen kompetenten Ansprechpartner erreichen kann.

Weiterhin wurde eine völlig neue Einweisungs- und Schulungskonzeption erarbeitet, und zwar nicht von den Spezialisten der Herstellerfirma, sondern orientiert an den Fragen, Problemen und Erlebnissen der betroffenen Mitarbeiter.

Durch die Erarbeitung konkreter Maßnahmen und Zeitpläne - wer tut was bis wann - wird erreicht, daß die Ergebnisse des Workshops auch tatsächlich umgesetzt werden. Die gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen werden auch dann noch betreut, wenn sie im Unternehmen bereits zur Anwendung gekommen sind. Die Erfahrungen haben gezeigt, daß der einmal hergestellte Konsens um so wirkungsvoller und dauerhafter ist, je intensiver die Nachbereitungsphase in die Schulung miteinbezogen wird.

Wichtige Tips für den Umgang mit amerikanischen Geschäftspartnern

Von KLAUS LANDGREBE

Jeder Geschäftsmann, jeder Manager, der von einem deutschen Unternehmen in die USA abgeordnet wird, muß sich auf die Mentalität des „American way of business“ und die der Macher drüben einzustellen verstehen. Was gilt es für den zu beachten, der das Glück und die Pflicht hat, Geschäfte mit Amerikanern zu versuchen?

Die europäischen und amerikanischen Märkte wachsen immer enger zusammen. So wichtig wie Erfahrungsaustausch und Technologietransfer ist daher auch für deutsche Unternehmen, die sich auf dem amerikanischen Markt etablieren wollen, die Entsendung eigener Führungskräfte in die USA.

Doch der Manager, der Niederlassungsleiter, der Geschäftsgründer, sie alle werden in den USA in einem Umfeld tätig werden, das mit der deutschen Unternehmenswirklichkeit nicht viel gemein hat.

Das gilt für die Arbeit im Unternehmen ebenso wie für den privaten Kontakt zu Geschäftsfreunden und Mitarbeitern. In diesem Sinne bietet Amerika immer noch ein Stück Abenteuer im Wilden Westen.

Die einen bezeichnen die Amerikaner als skrupellos, verschwenderisch, unkultiviert, unmoralisch und zügellos.

Die anderen sehen sie als tüchtig, phantasievoll und kreativ, dynamisch und wendig. Obendrein dann auch noch als offen, sympathisch, freundlich, effizient und fleißig.

Welches Bild zutrifft, welche Einschätzung richtig ist und im Umgang mit amerikanischen Entscheidern erfolgversprechend, läßt sich aus einer großen Summe von praktischer Erfahrung wohl zureichend beantworten. Wollen wir's versuchen.

Damit nicht schon der Einstieg in das amerikanische Geschäftsleben ein Flop wird, sollte sich der entsandte Manager auf Verhaltensänderun-

gen vorbereiten. Flexibilität ist alles, deutsche Normen müssen für die Zeit des US-Aufenthaltes hintenan stehen.

Deutsche Unternehmen, die den Amerikanern zeigen wollten, „wie man es richtig macht“, sind meistens gescheitert. Deshalb sollte man erst einmal vorsichtig in den Markt hineinriechen und ihn wirklich verstehen lernen, bevor man versucht, aggressiv zu agieren.

Wichtig ist vor allem, mit einem Kern erfahrener deutscher Mitarbeiter zu arbeiten, der dann nach und nach durch hochqualifizierte amerikanische Fachleute ersetzt wird.

Wichtig für jedes amerikanische Unternehmen, auch für ausländische Unternehmen in den USA, sind die Werbung und die Schaffung eines aktuellen, zeitgerechten Images.

Wichtig ist daher die Zusammenarbeit mit einer amerikanischen Werbeagentur, die sich als Partner für das Unternehmen eignet und es in allen Fragen der Werbung, Verpackung und des Marketing umfassend beraten kann.

Amerikaner kommunizieren im privaten und geschäftlichen Bereich anders als europäische und deutsche Geschäftsleute. Sie mögen keine langatmigen Hintergrundinformationen und wollen sofort wissen, worum es geht.

Amerikanische Geschäftsleute planen kurzfristige Termine und entscheiden schneller als deutsche. Die Arbeitsweise sollte man sich zunutze machen, um nicht den Eindruck zu erwecken, man sei an einem Fall nicht interessiert.

Der richtige Umgang mit den Mitarbeitern ist für einen langfristigen Erfolg in den Vereinigten Staaten unerlässlich. Anders als in Deutschland brauchen Amerikaner klare Führungsstrukturen, genaue Anweisungen und ständige Kontrolle.

Dazu gehört aber auch, den Mitarbeitern die Unternehmensziele ver-

stänglich zu machen und sie zu motivieren.

Auch im privaten Bereich heißt es für deutsche Manager sich umzustellen. Amerikaner schließen sehr schnell Freundschaften und zeigen gegenüber Gesprächs- und Geschäftspartnern ein aufgeschlossenes Verhalten.

Amerikanische Geschäftsleute erwarten auch von ihren deutschen Partnern ein ähnliches Verhalten. Oft ter mal zu lächeln als im Gespräch mit deutschen Geschäftspartnern zählt sich aus.

Patentrechte gibt es sicherlich im Umgang mit Amerikanern nicht, denn geschäftlicher Erfolg läßt sich auch im „Land der unbegrenzten Möglichkeiten“ nicht erzwingen.

Doch die Beschäftigung mit der „Neuen Welt“, die Einstellung auf andere Lebens- und Arbeitsgewohnheiten legen oftmals den Grundstein für gelungenes geschäftliches Engagement in den USA und sichern Vorteile gegenüber den Konkurrenten aus dem eigenen Lande.



KLAUS LANDGREBE
Geboren 1936, Maschinenbaustudium. Diplom-Ingenieur, Mitglied des Board of International Managers der MSL. Seit 1973 Geschäftsführer der MSL Deutschland GmbH, Düsseldorf und Frankfurt.



WOLFRAM HATESAUL
Abitur. Ausbildung zum Wirtschaftsingenieur. Nach dem Studium zwölf Jahre in verschiedenen Führungspositionen im Personal- und Sozialwesen in verschiedenen Unternehmen der Industrie. Danach selbständiger Unternehmensberater. 1977 Gründung der P&M Personal- und Management-Beratung Wolfram Hatesaul GmbH, Bonn.

Feuerungsbau

Wir gehören zu den großen Investitionsgüter-Unternehmen des Kraftwerks-, Anlagen- und Maschinenbaus. Für unseren Geschäftsbereich „Öl- und Gasfeuerungsanlagen, Inertgas-systeme“ suchen wir einen

Diplom-Ingenieur TH/FH

der Fachrichtung Maschinenbau, Verfahrenstechnik.

Die Aufgabenschwerpunkte sind:

- Selbständige, eigenverantwortliche Planung von Feuerungsanlagen und Abwicklung von Kommissionen
- Verfahrenstechnische Optimierung von Feuerungen unter wirtschaftlichen und umwelt-schonenden Gesichtspunkten
- Verhandlungen mit Kunden, Beratern und Behörden

Wir erwarten Bewerbungen von Herren mit mehrjähriger Berufserfahrung in der Feuer-ungstechnik.

Unser künftiger Mitarbeiter sollte Freude daran haben, eigene Ideen zu entwickeln und diese im Rahmen der Zielsetzungen zu realisieren. Er sollte befähigt und bereit sein, nach entsprechender Einarbeitung Führungsverantwortung zu übernehmen.

Da unser Kundenkreis international ist, sind Kenntnisse der englischen Sprache unbedingt erforderlich.

Bitte richten Sie Ihre Bewerbung (Anschreiben, Lebenslauf, Lichtbild und Zeugniskopien) unter der Kennziffer 779 an unsere Personalakquisition.

DEUTSCHE BABCOCK WERKE AG
4200 Oberhausen · Duisburger Straße 375 · Telefon (0208) 8330



Forschung und Entwicklung bei Daimler-Benz

Qualität und Leistungsfähigkeit sind für uns Verpflichtung und Herausforderung zugleich. Um den erreichten hohen Standard auch in Zukunft halten und weiterentwickeln zu können, suchen wir qualifizierte und engagierte

Diplom-Ingenieure (TH/FH)

der Fachrichtungen:

Maschinenbau
Fahrzeugtechnik
Feinwerktechnik

Elektrotechnik
Regelungstechnik
Informatik

Aufgaben

Aufgaben

- Konstruktive und CAD-unterstützte Bearbeitung von Fahrzeug-Aufbauten, Antrieb, Fahrwerk und Aggregaten (Entwurf, Optimierung, konstruktive Festlegung)
- Entwicklung und Ausarbeitung von Konzeptionen für die konstruktive Gestaltung von Aggregaten und Baugruppen, wie z. B. Motor, Getriebe, Fahrwerk, Klimaanlage und Rohrbereich
- Durchführung theoretischer Grundsatzuntersuchungen an neuen Motorenbaureihen zur Gemischaufbereitung, Kraftstoff-zumessung, Verbrennung und Abgasreinigung
- Entwicklung von Berechnungsverfahren für komplexe Fahrzeug-systeme bzw. deren Komponenten. Rechnerische Simulation von Bewegungs- und Belastungsabläufen.
- Planung von Versuchsprogrammen sowie Auswahl und Entwicklung der entsprechenden Prüf- und Meßmethoden
- Entwicklung elektronischer Motorenaggregate für Zylinderabschaltung sowie neuer Zünd-systeme zur Verbrauchsoptimierung
- Weiterentwicklung elektronischer Fahrdynamiksysteme und Geschwindigkeitsregelanlagen
- Entwicklung elektrischer bzw. elektronischer Systeme für eine verbesserte Fahrzeugfunktion und zur Unterstützung des Fahrers
- Planung und Gestaltung kraftfahrzeugtauglicher Sensoren für Steuerungs- und Regelungseinrichtungen auf der Basis neuer Technologien

Entscheidend für Ihre berufliche Entwicklung werden Ihre Fähigkeiten sein, durch Leistung und kollegiale Zusammenarbeit zum Gesamterfolg beizutragen.

Damen und Herren, die an diesen Tätigkeiten interessiert sind, bitten wir um ausführliche Bewerbungsunterlagen.

Daimler-Benz AG
Personalwesen Zentrale
Postfach 60 02 02
7000 Stuttgart 60
Untertürkheim



Mercedes-Benz: Der Weg

MAN Roland ist ein Maßstab für Drucktechnik. Unser Unternehmen bietet weltweit das umfassendste Produktprogramm für die Drucker. Mehr als 6000 Mitarbeiter

erwirtschaften in den Produktbereichen Bogenmaschinen (Offenbach am Main) und Rollenmaschinen (Augsburg) einen Umsatz von über 1 Mrd. DM im Jahr.



ENTWICKLUNGSINGENIEURE KONSTRUKTEURE ELEKTRONIKER EDV-SPEZIALISTEN

finden ständig neue Aufgaben bei der Weiterentwicklung hochtechnischer Produkte. Unsere Marktstellung verlangt voraus-schauende Kreativität bei den Produktentwicklungen und die Fähigkeit, unseren Kunden modernste Technologie auch in individuell zugeschnittenen Systemen bereitzustellen. Stetige intensive Entwicklungs- und Forschungs-

arbeit in Versuch und Konstruktion sowie umfangreiche Investitionen in der Fertigung sichern den Produkten von MAN Roland Perfektion und Qualität. Unsere Kunden fordern uns. Mit der Integration neuer Technologien vollzieht sich in der Druckereibranche zur Zeit die größte technische Neuorientierung seit langem.

Wenn Sie die Mitarbeit in einem derartigen Rahmen reizt, dann sollten wir miteinander sprechen.

MAN Roland
Druckmaschinen AG
Personalabteilung
Christian-Pieß-Str. 6-30
6050 Offenbach/Main
oder
Sebastianstr. 18
8900 Augsburg

Die Schulung von Führungskräften in der Bundesrepublik hat eine reiche Geschichte - Externe Formen nehmen erheblich zu

Wohnzimmer-Institute für die Manager-Bildung

Von ROLF STIEFEL

Während der sechziger Jahre wurden zahlreiche Monographien über einzelne aktivitätspädagogische Lehrmethoden veröffentlicht. Dabei war interessant zu beobachten, wie jede erörterte Lehrmethode in der Fachliteratur zunächst als „Allheilmittel“ gefeiert wurde, nach einer unkontrollierten Übernahme in die Praxis eine wahre „Honeymoon-Phase“ erlebte, bevor sie einer kritischen und differenzierteren Betrachtung wich.

Bezeichnend waren auch die in der zweiten Hälfte der sechziger Jahre einsetzenden Forschungsprojekte über die Effizienz aktivitätspädagogischer Lehrmethoden, die Ausdruck jenes Unbehagens waren, daß es nahe bei jeder Veranstaltung gehörte, daß man den Teilnehmern ein Planspiel anbot.

Die lernorientierte Entwicklungsstufe war eine Erweiterung der lernorientierten Entwicklungsstufe, indem ein aktivitätspädagogischer Lehrmethoden-Mix an die Stelle des dozierenden Unterrichts der lernorientierten Stufe trat. Ansonsten hatte sich aber in der Ideologie der Management-Bildung der sechziger Jahre wenig verändert:

- Die einstufigen Veranstaltungen wurden teilweise mit einer Vorbereitungsphase ausgestattet.
- Der Trainer war nach wie vor ein lehrinhalte Experte, der sich jetzt aber auch aktivitätspädagogischer Lehrmethoden bediente (ohne die zugrundeliegenden lernpsychologischen Erkenntnisse der neuen Methoden in ihrem Ablauf immer zu befragen).
- Der Vorgesetzte des Teilnehmers hatte weiterhin keine Bedeutung.
- Der Strukturierungsgrad der Lernorganisation war nicht mehr so rigid aber nach wie vor trainerbestimmt, was zur Folge hatte, daß es jetzt in der Veranstaltungsverlauf auch Aufarbeitungsnotwendigkeiten von Lernstörungen gab, die in Form von sogenannten „Blitzlichtern“ angegangen wurden.

Auch in der lernorientierten Entwicklungsstufe war die Management-Bildung auf das eigentliche Lernfeld im Seminar beschränkt, wobei man versuchte, das Lernen der Teilnehmer zu optimieren. Die lernorientierte Entwicklungsstufe begann sich um 1970 in einer qualitativ anderen Stufe fortzusetzen, als die Fragen nicht nach einer weiteren Optimierung des Subsystems Lernfeld gestellt wurden, sondern das Konzept der Lerntransfersicherung Einzug hielt.

Die entscheidende Ausrichtung der Management-Bildungsaktivitäten in den sechziger Jahren konzentrierte sich auf die erfolgreiche Übertragung des Gelernten an den Arbeitsplatz. Neben dem Lernfeld gab es auch ein teilnehmerindividuelles Funktionsfeld in der Management-Bildung, in dem jetzt der Vorgesetzte als „die wichtigste Figur in der Management-Bildung“ entdeckt wurde.

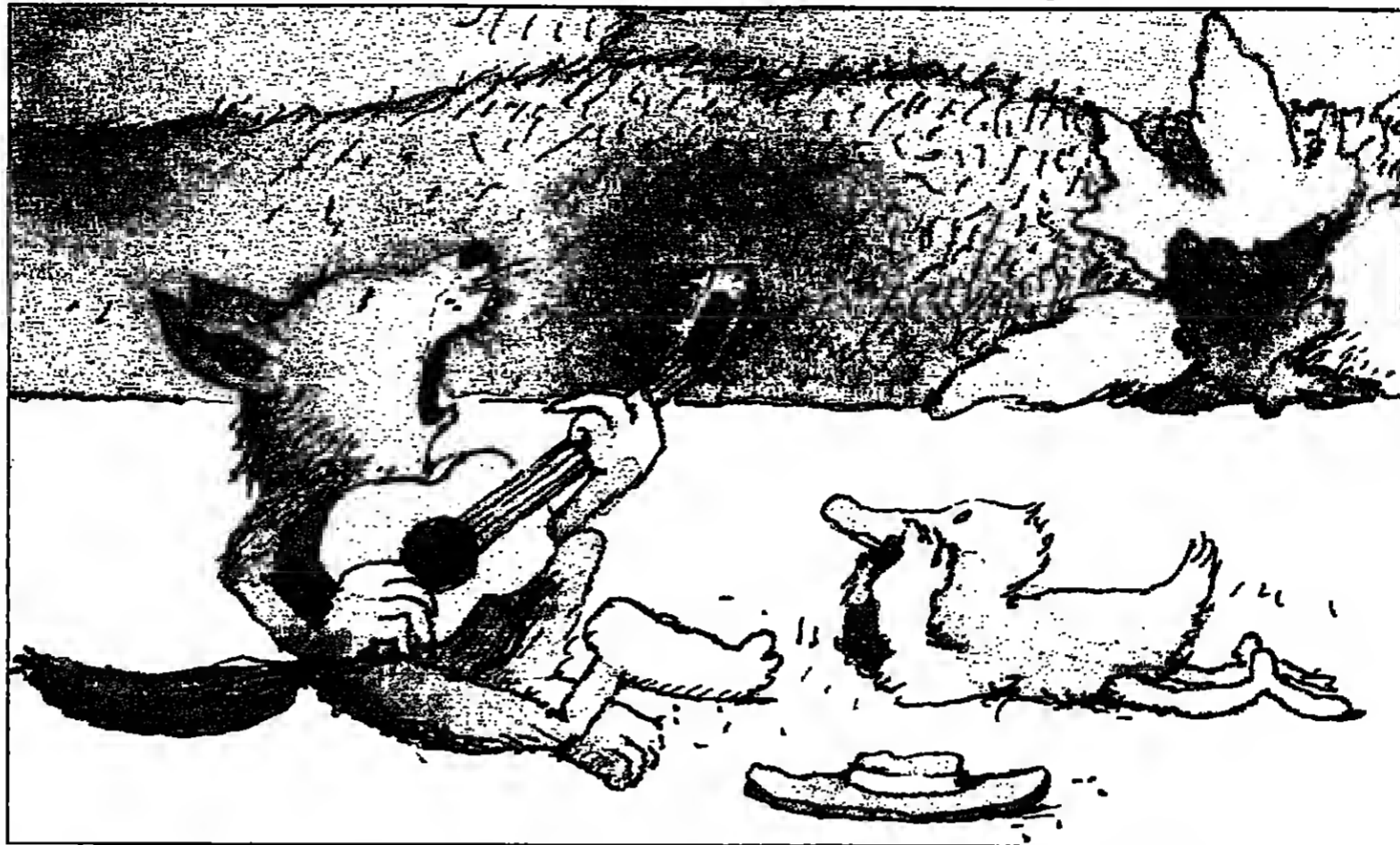
Die Veranstaltungen zeichneten sich durch den Einsatz von aktivitätspädagogischen Lehrmethoden aus, um als progressiv zu gelten. Dann wurde es ein Markenzeichen der Veranstaltungen der transferorientierten Entwicklungsstufe, daß sie am Ende die Aufstellung eines Aktionsplans enthielten, mit dessen Hilfe ein Teilnehmer die beschleunigte Umsetzung der Lernerkenntnisse in die Praxis vornahm.

Die Entdeckung des Vorgesetzten führte zu Vor- und Nachbereitungsgesprächen zwischen ihm und dem Teilnehmer, einmal, um in der Vorbereitungsphase durch den Vorgesetzten die so wichtige Lern- und spätere Anwendungsmotivation zu erzeugen; zum anderen sollte er in der Nachbereitungsphase ein Wiedereintrittsgespräch durchführen und den Mitarbeiter in der Anwendung des Gelernten an den Arbeitsplatz betreuen.

In der transferorientierten Entwicklungsstufe wurde davon ausgegangen, daß die einfache Gleichung: perfekt geplantes Lehren führt zu Lernen und erfolgreiches Lernen führt zu Transfer - nicht mehr gilt, sondern daß eine transferorientierte Veranstaltung für teilnehmende Führungskräfte anderen Überlegungen folgt. In der Fachliteratur begann sich jetzt die wissenschaftlich betriebene Management-Bildung von der Erwachsenenbildung zu lösen und ihre Fragestellungen in einer eigenständigen Fachdisziplin, der Management-Andragogik, zu verfolgen.

Der Veranstaltungstyp der transferorientierten Entwicklungsstufe enthält einige wesentliche Merkmale, die in den Programmen der früheren Stufen nicht enthalten waren:

- Die Lernziele wurden als Transferziele definiert;
- der Vorgesetzte als entscheidender Faktor des Umfelds eines Teilnehmers wurde in den Entwicklungsprozeß einbezogen; direkt, indem er die besagten Gespräche führte und indirekt, um ein umsetzungsfreundliches Klima in der Arbeitsgruppe eines von einem Seminar zurückkehrenden Teilnehmers aufzubauen;
- dem Teilnehmer wurde durch verschiedene Back-home-Übungen gehalten, die Brücke vom Lernfeld zum Funktionsfeld zu schlagen;



Das hohe C der Selbstdarstellung

● das erfahrungsorientierte Lernen wurde verstärkt betont, da erkannt wurde, daß eine bestimmte Lernqualität bei berufserfahrenen Teilnehmern eine Voraussetzung für einen erfolgreichen Transfererfolg war;

● der Teilnehmerkreis hatte eine stärkere Mitwirkungsmöglichkeit im Seminar durch das Einbringen seiner Lernbedürfnisse, die neben den zu bearbeitenden organisatorischen Bedarf traten und die sich in der Verwendung von sogenannten Erwartungen- und Probleminventuren am Beginn des Trainings ausdrückten;

● die Mitgestaltung des Teilnehmerkreises manifestierte sich auch in dem wahren Siegeszug der Pinnwand-Methodik, die jetzt auf breiter Front eingeführt wurde;

● der Trainer war jetzt nicht mehr nur als Lehrinhalte-Experte und Methodenexperte gefordert, sondern mußte den Teilnehmerkreis durch die Transferausrichtung auch als „Innovationsexperte“ betreuen. Denn Transfer bedeutete auch immer wieder Umgang mit Veränderungen am Arbeitsplatz, Abbau von Widerständen und Entwicklung von Durchsetzungsstrategien im betrieblichen Umfeld.

Der qualitative Sprung der Management-Bildung in der transferorientierten Entwicklungsstufe reichte jedoch nicht aus, um mit den Management-Bildungsaktivitäten zufrieden zu werden. Als neuralgischer Punkt in der Arbeit mit Führungskräften wurde das Konzept von Bedarf, Problem und Bedürfnis entdeckt und wurde insbesondere unter dem Einfluß der sich Mitte der siebziger Jahre auch im deutschsprachigen Raum

etablierenden Organisationsentwicklung neu gestellt.

Die sich so perfekt darstellenden Veranstaltungen der transferorientierten Entwicklungsstufe hatten einen schwachen Punkt, der allerdings für die gesamte Arbeit zentrale Bedeutung hatte. Die Weiterbildung stütze sich auf Daten von Bedarfserfassungssystemen, die nur unscharfe und häufig wenig gültige Bedarfsdaten lieferten.

Ein Leistungsbeurteilungssystem, das über die Leistungsdefizitanalyse durch den Vorgesetzten auch den Weiterbildungsbedarf meldet, ist eben nur so gut wie die entwickelte Wahrnehmungsschärfe dieser Vorgesetzten.

Aber auch die eigens zur Erfassung von Weiterbildungsbedarfen etablierten Systeme übersahen, daß die Beteiligten zum einen eine gewisse Reife im Umgang mit den Systemen haben mußten und zum anderen waren diese Systeme meistens als Bedarfserfassung zu einem gewissen Zeitpunkt konstruiert. Daß Bedarfserfassung als gemeinsamer zeitraumgreifender Suchprozeß der Betroffenen und Beteiligten einzurichten ist, wurde erst mit der Durchführung von Organisationsentwicklungsprojekten auch für die Management-Bildung deutlich.

Das Konstrukt des „organisatorischen Eisbergs“, nach dem nur ein kleiner Teil eines Problems sichtbar ist und der Rest des Problems in einer Klärungs- und Diagnosephase ausgelotet werden muß, manifestierte, welche Fragezeichen eigentlich hinter den so perfekten transferorientierten Veranstaltungen zu sehen waren.

Die neue dominante Fragestellung der problemlösungsorientierten Entwicklungsstufe richtete sich deshalb auch folgerichtig an den Ausgangspunkt jeglicher Management-Bildungsmaßnahmen: „Was ist der eigentliche Bedarf und das echte Problem und welcher Teil des als echt und valide erkannten Problems kann mit Weiterbildung in Angriff genommen werden, und wo müssen andere Änderungsmaßnahmen vorgeschaltet, flankierend und/oder nachgeschaltet werden?“

Mit dieser Fragestellung wurden die vielen Seminare über Zeitmanagement, Persönliche Arbeits- und Führungstechnik und die in der transferorientierten Entwicklungsstufe so beliebten Kommunikations- und Kooperationstrainings zweifelhaft, weil sie gewissen „Modebedarf“ widerspiegelten und sich nicht auf validen und abgesicherten Bedarf abstützten.

Zudem setzte mit der problemlösungsorientierten Entwicklungsstufe für viele Management-Bildner eine teilweise schmerzlich erlebte Desillusionierung ein. Müßten sie doch jetzt bei stärkerer Hinterfragung des vordergründigen Bedarfs erleben, daß die Bedarfsursachen tiefer liegen und anders aussehen als der ursprünglich wahrgenommene oder von der Linie gemeldete Bedarf und daß dieser jetzt erkannte Bedarf vor allem kein Weiterbildungsbedarf mehr war, für deren Bearbeitung auch die transferorientierten Seminare keine Hilfe boten.

Die problemlösungsorientierte Entwicklungsstufe führte mit ihrer besonderen Wertschätzung der Bedarfserklärung einen neuen Seminar-

typ in der Management-Bildung ein: das sogenannte Problemklärungsseminar, in dem die Teilnehmer mit Hilfe des Trainers zu verstehen suchten, was ihre eigentlichen Probleme und Bedürfnisse sind. Erst danach wurde das Problemklärungsseminar konzipiert.

War das Programm der transferorientierten Entwicklungsstufe noch eher „Konfektionsware“, bei der bestimmte Abänderungen aufgrund der in der Erwartungsinventur am Beginn der Veranstaltung gesammelten Lernbedürfnisse vorgenommen wurden, war der Programmtyp der problemlösungsorientierten Entwicklungsstufe immer ein „Maßanzug“, der auf den Teilnehmerkreis und die Kultur des Unternehmens zugeschnitten wurde.

Damit gingen auch neue Kompetenzen für den Trainer einher, denn jetzt galt es, die entsprechenden Zusatzbedürfnisse systematisch zu erfassen und dann diese Daten in entsprechende Entwicklungsmaßnahmen umzusetzen. Da jetzt der Trainer sich mit den speziellen Zusatzbedürfnissen von Teilnehmern auseinandersetzen mußte, kamen neue Fragekreise wie Lerngeschichte eines Teilnehmers, Lern- und Informationsverarbeitungsstil, Lernkultur im Unternehmen und organisationale Lernsysteme eines Unternehmens als Teil der Unternehmenskultur auf, die ihn von nun an auch neue Fähigkeiten abforderten und ihn nicht länger in den bestehenden Kompetenzsträngen verharren ließ.

Eine besondere Erscheinung der problemlösungsorientierten Entwicklungsstufe waren die mehrstu-

gen Programme, die aus einzelnen Elementen bestanden und den Prozeß der Weiterbildung der Führungskräfte auch zeitlich streckten. Neben das Problemklärungsseminar trat das zeitversetzte Problemklärungsseminar und anschließend folgte - wiederum nach einiger Zeit am Ende der Transferphase - ein Transferseminar, in dem die Teilnehmer eine Überprüfung des Einführungsstands ihrer Transfererfolge vornahmen.

Im Rahmen der problemlösungsorientierten Entwicklungsarbeit kam der sensitive Management-Bildner in dieser Entwicklungsstufe immer wieder auch mit den Werten und den Normen eines Unternehmens in Berührung, die nun 1980 mit dem neuen Schlagwort der Unternehmenskultur auch für die Management-Bildung eine neue Entwicklungsstufe begründeten.

Die wertorientierte Entwicklungsstufe würden wir zeitlich mit der Veröffentlichung der Peters-Watermann-Studie und den dort zitierten „weichen Erfolgsfaktoren“ als neue Entwicklungsperiode beginnen lassen. Zwar gab es auch schon vorher Veröffentlichungen über Unternehmenskultur und Werthaltungen in Organisationen, doch gab dieser Beststeller eine neue Trendmarke an, in dessen Gefolge auch die bis dahin sich etwas schwertuende „New Age“-Bewegung eine neue Eigenidentität gewann. Vorher war diese neue Bewegung eine Art extrapolierte Sammelbewegung der humanistischen Psychologie und der sich unter diesem Schirm etablierten Esoten.

Die Aufgabenstellung der Management-Bildung in der wertorientierten Entwicklungsstufe richtet sich nicht an dem durch Problemklärungsseminare freigelegten Phänotyp aus, sondern setzt sich - gleichsam genotypisch - mit den freigelegten Problemen auseinander.

Während sich in der problemlösungsorientierten Entwicklungsstufe für die Teilnehmer ein darauf aufbauendes Seminar anschloß, in dem sie ein direkt verwendbares Problemklärungsverhalten erwerben, fragt der Trainer in der wertorientierten Entwicklungsstufe nach den problembegleitenden Normen: Welche Werte und Normen können wir bei uns im Unternehmen identifizieren, die dazu geführt haben, daß wir dieses Problem haben?“

Typische Aktionsfelder der Management-Bildung in der wertorientierten Entwicklungsstufe sind auch hier die Problemklärungsseminare. Dazu treten im Gefolge der Normen- und Wertentwicklung und die sie bedingenden Lernprozesse neue Aktionsfelder auf.

„Wer sind die Schlüsselpersonen, die wir als „Cultural Heroes“ für wertbildende Sozialisationsprozesse einsetzen können?“ ist beispielsweise eine der neuen Aufgabenstellungen des wertorientierten Management-Bildners.

Die Rolle des Trainers ist in der wertorientierten Entwicklungsstufe ebenfalls komplexer geworden und wird jetzt um einen Kompetenzstrang der Normen- und Werte-Identifizierung erweitert.

● Fortsetzung Seite 28

Kann ein Ingenieur* Verkehrsflugzeugführer werden?

Ja, er kann! Die Deutsche Lufthansa bietet Ingenieuren eine Ausbildung für die Mitarbeit im Cockpit. Nur bis März '87 haben Ingenieure die Chance, bei uns zum Flugingenieur ausgebildet und nach einigen Jahren des Einsatzes als Flugingenieur zum Verkehrsflugzeugführer umgeschult zu werden.

Voraussetzungen: Abgeschlossenes Ingenieurstudium, bevorzugte Fachrichtung Flugzeug-, Fahrzeug-, Maschinenbau

oder Elektro-/Feinwerktechnik. Höchstalter: vollendetes 27. Lebensjahr (darf bei Ausbildungsbeginn nicht überschritten sein). Körpergröße ca. 170-190 cm. Volles Sehvermögen und Farbsehvermögen. Gute englische Sprachkenntnisse. Abgeleiteter Wehr- oder Zivildienst.

Nach Eingang und Prüfung der schriftlichen Bewerbungen (Lebenslauf, Lichtbild, Zeugniskopien sowie Angabe der frühestmöglichen Verfügbarkeit) werden die Bewerber nach Hamburg zu einer berufsspezifischen Eignungsuntersuchung eingeladen.

Dabei wird besonders geprüft:
- mathematisch-logisches Denkvermögen,
- Abstraktionsfähigkeit,
- Rechenfertigkeit,
- Merkfähigkeit,
- räumliche Orientierung,
- Aufmerksamkeitskapazität,
- Reaktionsfähigkeit bei Mehrfacharbeit,
- Bewegungskoordination,
- Englisch.

Die Ausbildung zum Flugingenieur dauert ca. 18 Monate und findet zuerst in Hamburg, dann in Frankfurt - dem späteren Einsatzort - statt. Bitte bewerben Sie sich bei Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft Personal- und Sozialabteilung Hamburg (PH 11) Weg beim Jäger, 2000 Hamburg 63

oder fordern Sie die Bewerbungsunterlagen an unter der Telefon-Nummer 040/5093468.



* Selbstverständlich freuen wir uns auch über Bewerberinnen!



Weg

An weibliche Piloten, Generale, Pastoren, Richter oder Atomphysiker haben wir uns inzwischen gewöhnt - aber Damen als Erfinder?

Die Angst vor der Technik ist so alt wie der Mensch

Von H.-HENNING ZABEL

Erfinder ist ein Beruf, den man nicht erlernen kann; deshalb ist er selten. Erfinden ist nicht jedermanns und erst recht nicht jederfrau Geschmack. Die meisten Erfinden überhaupt nichts. Der Erfinder ist ein alltäglicher Begriff - aber die Erfinderin? Gibt es die überhaupt?

Wir haben uns daran gewöhnt, daß es weibliche Piloten gibt, Generale, Staatsanwälte und Pastoren, wir kennen bedeutende Wissenschaftlerinnen wie Madame Curie, die das Radium entdeckte, Lise Meitner, die sich als Atomphysikerin auszeichnete, und wir können wahrscheinlich noch einige namhafte Wissenschaftlerinnen nennen.

Erfindungen aus zarter Hand in dessen kennt man allenfalls für klassisches Spielzeug, zwei deutsche Frauen machten damit ihr Glück, Käthe Kruse und Margarethe Steiff. Auch die sächsische Hausfrau Melitta Bentz mit ihrem eher harmlos-schöpferischen Einfall, aus Löschpapier den ersten Kaffeerundfilter zu kreieren, ist keine Unbekannte.

Die nicht triviale Frage: Wer aber kennt schon eine Frau, die über technische Neuerungen nachgrübelte - eine Erfinderin?

Hätte man eine „Geschichte der Erfinderrinnen“ zu schreiben, so würde man mit der Tatsache zu beginnen haben, daß Voltaire sich geirrt hat. Erfindergeist und der Trieb zur technischen Fortentwicklung gehören zum Menschsein. Erfinder, Bastler und Pioniere hat es zu allen Zeiten gegeben.

Über die meisten von ihnen berichtet keine Chronik. Man weiß nicht, wer das erste Rad erfunden hat, und kennt auch nicht die Namen derer, die zuerst das Feuer anmachten, das Brot in einen Backofen schoben, die Töpferscheibe in Drehung setzten und mit Spindel und Webstuhl han-

tierten. Vielleicht war das erste Messer die Erfindung einer Frau, wie die Pfeil- und Speerspitze die Erfindung ihres jagenden Mannes war?

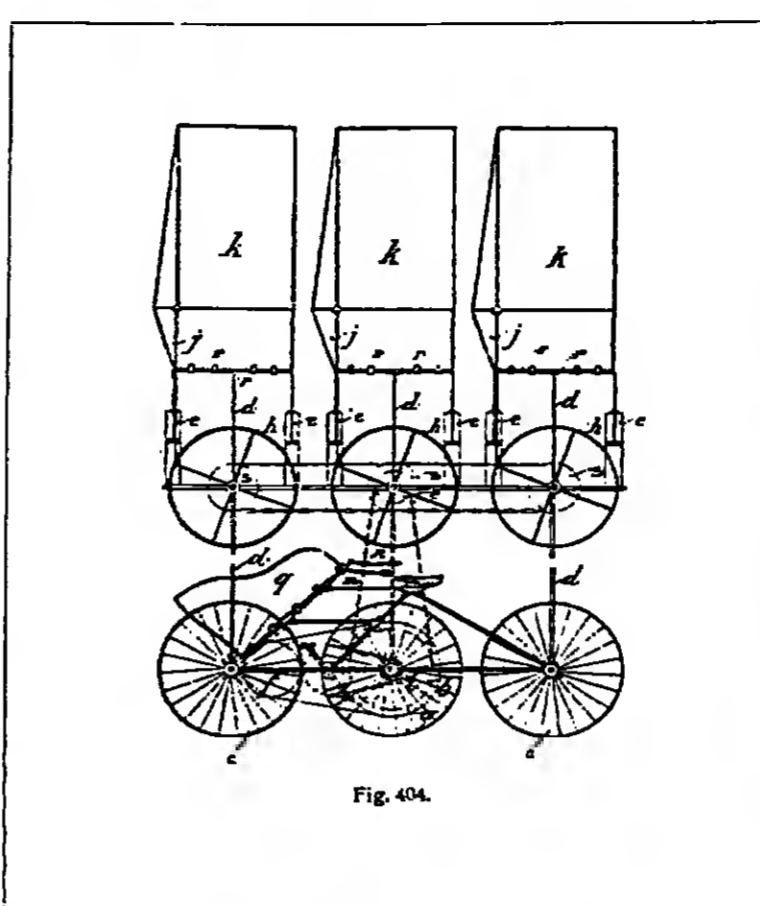
Verfügt man die Annalen zurück, so sind die Namen von zwei Frauen überliefert, die im ersten und dritten Jahrhundert christlicher Zeitrechnung in Alexandria lebten und deren Entwürfe von wissenschaftlichen Geräten als die frühesten technischen Erfindungen gelten, die individuell Frauen zugerechnet werden können.

Die eine war Maria die Jüdin, eine Alchimistin, Ansatzpunkt ihres erfinderischen Denkens war die chemische Arbeitstechnik; sie konstruierte neue Laborgeräte. Im Französischen heißt ein Doppelboiler wohl immer noch „bain marie“, in Anlehnung an Marias Wasserbad oder „Bainum Mariae“, ein Gefäß, welches einem doppelten Boiler ähnelt. Wahrscheinlich hat Maria einen Destillierkessel erfunden.

Die andere kreative Frau war die bekannteste Wissenschaftlerin des Altertums, Hypatia (etwa 370-415). Obwohl Mathematikerin, interessierte sie sich auch für Mechanik und praktische Technik. Sie hat verschiedene astronomische Instrumente entworfen, ein Meßgerät für den Wasserstand sowie ein Hydroskop oder Hydrometer, um das spezifische Gewicht einer Flüssigkeit feststellen zu können. Ein bitteres Drama war ihr Tod. Sie galt als gelehrte Heidin und wurde deshalb von christlichen Eiferern, Anhängern des heiligen Cyrill, ermordet.

In der damaligen Praxis hieß das: Die Wiederkehr Jesu steht bevor, deshalb hrauchte die christliche Welt keinen technischen Fortschritt.

Man darf nicht vergessen, daß die Angst vor der Technik nicht neu ist. Auch bei ungleich höher entwickelter Kultur versuchte man das Rad der Entwicklung anzuhalten. Noch 1781 soll ein Weib als Hexe verbrannt wor-



Patentschrift Nr. 202 876

Als erste „Flugzeugkonstrukteurin“ der Welt meldete Elise Bode aus Hude bei Oldenburg am 7. Juni 1905 ein Patent an. Zwei Jahre später, am 10. Oktober 1908, wurde es ausgegeben und in der Patentschrift wie folgt beschrieben: Ein Flugapparat mit Flügeln, welche die Luft von oben nach unten und gleichzeitig nach hinten verdrängen sollen. Die Erfindung besteht darin, daß die Kurbelstangen an den Flügeln derart befestigt sind, daß beim Abwärtschlagen die vordere Kante der Flügel sich tiefer senkt und beim Aufwärtsschlagen sich höher hebt als die hintere Kante der Flügel. Der Apparat ruht auf Rädern; ein Motor f bewirkt mittels Ketten und Kettenräder die Bewegung der Räder g, a und b.

die Dokumentation in einer Nachfolgestudie fortgeführt: „Women's Contribution in the Field of Invention“ („Frauenbeiträge auf dem Gebiet der Erfindungen“).

In Deutschland recherchierte Lotte Willich mit sehr viel Akribie und konnte das Erstaunliche und kaum zu Erwartende nachweisen, daß zwischen 1900 und 1935 nicht weniger als 6000 Frauen patente erteilt entwickelten. Auch in den Akten des ehemaligen Reichspatentamtes fehlt es wahrlich nicht an weiblichem Tüftlergeist.

Im Land der damals noch unbegrenzten Möglichkeiten erhielt Mary Kies am 5. Mai 1809 das erste Patent für eine Strohwere mit Seide oder Faden. Seinerzeit ungewöhnlich für eine Frau ist die Patentanmeldung von Sarah Mather 1845 für ein „submarine telescope“, interessantes Indiz für technisches Know-how einer Frau.

Im ganzen zeigt die US-Patentbilanz in einem bemerkenswerten Tempo eine trendmäßige Aufwärtsentwicklung weiblicher Schutzrechte sowie eine zunehmende Vertrautheit mit der Technik. Im Zeitraum von 1861 bis 1871 = 141 Patente, 1888 bis 1895 = 2526, 1895 bis 1910 = 3615 und in nur drei Jahren von 1918 bis 1921 die Spitzenquote von 2364.

Zahlen zählen. „On ne discute pas contre un chiffre“, sagt der Franzose. „Zahlen beweisen“, der Deutsche. Das hört sich zunächst sehr pompös an, aber was besagt das eigentlich?

Sieht man hinter die Kulissen dieser absoluten Zahlen, zeigt sich immer noch ein gewaltiges Defizit gegenüber der Männerwelt; drastisch kommt das beim weiblichen Prozentsatz zum Ausdruck, und der lag im Jahreschnitt 1905 bis 1921 relativ konstant gerade eben bei 1,5 Prozent.

Bei einem Nachholbedarf von mehreren Jahrhunderten sind gleiche Startchancen nicht in wenigen Jahrzehnten zu erringen. Dennoch ist dies eine gewaltige amorphe Ansammlung weiblichen erfinderischen Denkens, wiewohl die technisch-wirtschaftliche Bedeutung der einzelnen Patentanmeldungen von sehr unterschiedlichem Gewicht ist. Jedenfalls besteht kein Anlaß, die erfinderische Kapazität von Evas Töchtern geringzuschätzen.

herstellte, exportierte diese Satzseisen auch nach Deutschland. Jährelang erfreute sich diese Erfindung großer Beliebtheit, erst die Elektrizität ermöglichte dann ein kontinuierliches Bügeln.

Weibliche Kreativität beschränkte sich keineswegs auf die vertraute häusliche Umgebung. Ungesichtet des generellen weiblichen Unbehagens der Technik gegenüber, verdanken wir das Patent für die erste automatische Bahnschranke in den USA einer Frau, und die New Yorkerin Lizzy Dare ließ sich den wohl ersten Briefmarkenautomaten 1891 patentieren. Die Briefmarke, dieses praktische Hilfsmittel, wurde 1834 von dem schottischen Buchdrucker James Chalmers erfunden.

Man könnte über die Unzulänglichkeit der Menschen lächeln, denn schon 180 Jahre früher hatte eine Frau, die Marquise de Longueville, die Anregung für dieses heute in der ganzen Welt als selbstverständlich hingegenommene und benutzte Postwertzeichen gegeben. Sie konnte sich aber nicht durchsetzen, wohl weil zur damaligen Zeit noch kein Bedürfnis dafür vorlag oder andere Voraussetzungen der Verwendung fehlten.

Arbeits erleichterungen, deren Suche ein wesentliches Motiv technischer Entwicklung überhaupt darstellt, haben in der Landwirtschaft besonders in den USA eine Reihe von Frauen veranlaßt, konstruktive Verbesserungen von Maschinen als Patente einzureichen. Meist waren dies Frauen, die von ihren Männern eine Farm geerbt hatten.

Als Cecilia B. Darley aus Philadelphia Sorgen mit der Ernte hatte - sie fand nicht genügend Arbeitskräfte - erfand sie eine neuartige Kornschneidemaschine, und Olive Bough aus Nebraska nahm 1890 die eigens von ihr erfundene Kartoffelsetzmaschine in Betrieb.

Technische Erfindungskraft, nach dem Maß von Frauen geschneidert, hat sich offenkundig auch mit Dingen befaßt, die einem nachdenklichen Kopf die Erkenntnis von der Zwiespältigkeit des technischen

Fortstrettes nahebringen müssen. Vielleicht ist auch im Zeichen feministischer Selbstbewußtseinsentwicklung nichts mehr vor den Frauen sicher.

Seltsam genug, die amerikanische Patentliste weist eine Reihe von weiblichen Erfindungen in den Sparten Artillerie, Waffen sowie Munition aus, so Ladevorrichtungen, automatische Pistolen, Feuerwerfer, Unterseeminen, Torpedoschutz.

Aus Europa ist die Erfindung eines Maschinengewehres durch eine nicht näher identifizierbare Schwedin bekanntgeworden und ein Gasschutzgerät, erdacht von der renommierten englischen Physikerin Ayrton (geboren 1854), einer Freundin von Madame Curie. Das englische Heer hat sogar dieses Gerät erworben und im Ersten Weltkrieg unter der Bezeichnung „Ayrton-Tarn“ verwendet. Zur Zeit ihrer Entstehung wurden solche Patente vielleicht gar nicht als so skurril empfunden. „Tempora mutantur et nos mutamur in illis.“

Mit einer gehörigen Portion Selbstbewußtsein haben erfinderische Damen nicht nur in den USA, sondern auch in Deutschland ihr hochentwickeltes Autointeresse gezeigt. In der Sparte Fahrzeugtechnik, oder wie es genauer heißt, „Gleislose Fahrzeuge“, war im Zeitraum nach der Jahrhundertwende bis 1922 die prozentuale Zunahme an Frauenpatenten stärker als bei anderen Sachgruppen.

Patente für Autozubehör, Leucht- und Bremsvorrichtungen, Räder, Reifen, Pumpen und ähnliches zeigen hier die Tendenz, zu verändern, zu verbessern und zu rationalisieren. Lotte Willich gibt eine einleuchtende Erklärung: Durch das eigene Auto kamen Frauen in größerer Zahl zum ersten Mal in enge selbständige Berührung mit der Maschine.

„Während ich mein Auto lenkte“, erzählte eine Erfinderin, „kam der Regen in so starken Schauern herab, daß ich halten mußte. Da kam mir der Gedanke, daß ich etwas erfinden müßte, um die Windschutzscheibe zu trocknen und das Fahren bei Schnee und Regen zu erleichtern.“

Nicht Amerikanerinnen, sondern deutsche Frauen haben sich an der frühen Epoche zur Eroberung der Luft beteiligt. In der Patentschrift Nr. 202 876 von 1906 beschreibt Elise Bode aus Hude bei Oldenburg einen Flugapparat mit Flügeln. Flugzeugkonstrukteurin war auch die erste deutsche Motorfliegerin Melli Beese (1886-1925), sie erwarb 1911 in Berlin-Johannisthal den Pilotenschein Nr. 115 und gründete anschließend die „Melli-Beese-Flugschule GmbH“.

„Der Erfolg gibt oft einer Tat den vollen ehrlichen Glanz des guten Gewissens, ein Mißerfolg legt den Schatten von Gewissensbissen über die achtungswürdigste Handlung.“

F. Nietzsche

Mit uns wachsen

SCHERING

Pharma · Pflanzenschutz
Industrie-Chemikalien · Galvanotechnik

Intensive Aktivitäten in Forschung und Entwicklung garantieren uns seit Jahren Wachstum und Erfolg. Mehr als 24.000 engagierte Mitarbeiter im In- und Ausland haben uns zu dem gemacht, was wir heute sind: das größte Industrieunternehmen mit Hauptsitz in Berlin und rund 140 Tochter- und Beteiligungsgesellschaften weltweit.

Mit uns wächst der Bedarf an Fachpersonal in fast allen Bereichen unseres chemisch-pharmazeutischen Unternehmens. Eine gute Ausbildung und praktische Erfahrung sind dabei förderlich und eine gute Basis für Ihre persönliche Entwicklung.



Chemie hat Zukunft
26 Ausbildungsberufe

Junge Leute können bei uns viele interessante Berufe lernen: vom Laboranten, über den Industriekaufmann bis hin zum Glasapparatebläser. Aus- und Weiterbildung sind Aufgaben, denen wir große Bedeutung beimessen. Mit einer ausgezeichneten Ausbildung legen wir den Grundstein für Ihre und unseren zukünftigen Erfolg.

den Erfolg. Die Verdoppelung unserer Ausbildungsplätze in den letzten 10 Jahren stellt einen Beitrag zur Sicherung eines attraktiven Ausbildungsplatzangebotes für junge Menschen dar.



Wir suchen ständig

- Fremdsprachen-Sekretärinnen mit Textverarbeitungserfahrung
- berufserfahrene EDV-Mitarbeiter und
- hervorragend qualifizierte Hochschulabsolventen für zukunftsorientierte Aufgaben in Forschung und Entwicklung, Technik, Produktion, Verwaltung und Vertrieb.

Karriere ist kein Zufall

Mit unternehmenseigenen Trainee- und Entwicklungsprogrammen sowie umfangreichen Weiterbildungs-Möglichkeiten schaffen wir gute Voraussetzungen für alle ehrgeizigen Fachleute, sich bei uns zu verwirklichen. In Berlin, im Bundesgebiet oder auch in einer unserer Gesellschaften im Ausland.



Erfolg verpflichtet

Über die gesetzlichen Sozialleistungen hinaus bietet Schering viele freiwillige Leistungen: von der Möglichkeit, Belegschaftsaktien zu erwerben, bis hin zu einem breiten Sportangebot. Damit sich bei uns jeder Mitarbeiter wohlfühlt.

Weltstadt Berlin

Berlin bietet viel. Ein faszinierendes wissenschaftliches und kulturelles Angebot sowie einen hohen Freizeitwert.

Meinen Sie, daß eine gemeinsame Zukunft für Sie und für uns interessant sein kann? Wenn ja, dann schreiben Sie uns bitte.

Schering Aktiengesellschaft
Personalabteilung Berlin
Müllerstraße 170-178, 1000 Berlin 65

Nach ihr ist eine Computersprache benannt: Ada Augusta Lovelace, Tochter des Lord Byron, war in der britischen Society in aller Munde

Die Automaten-Lady aus dem Biedermeier

1914 stand ihr Flugboot vor der Vollendung, doch machte der Beginn des Ersten Weltkrieges ihre Pläne zunichte.

Mit Foto sogar im Guinness-Buch der Rekorde abgebildet ist Käthe Paulus, die erste deutsche Fallschirmspringerin und Erfinderin des zusammenlegbaren Fallschirms. Sie starb 1935 im Alter von 65 Jahren.

Erfinder haben mit dem Glück und Unglück stets auf du und du gestanden, so ging es einer Französin mit einem englischen Patent. Madame Lefebvre aus Paris erhielt 1859 ein englisches Patent für die Gewinnung von Stickstoff aus der Luft, ihre patentierte Idee geriet dann in Vergessenheit, bis etwa 50 Jahre später das gleiche Verfahren von anderen als Basis zur Düngemittelherstellung benutzt wurde.

Ähnlich ist das Bild in England, wo zahlreiche Frauen ihre Erfindertalente bewiesen haben. Um 1910 wurden dort jährlich etwa 1500 Patente an sie erteilt.

Frappierend, eine Dame ließ sich sogar eine - wie sie glaubte - wesentliche Verbesserung der Schiffspanzer patentieren. Da mag es sicherlich eine Reihe von Patentschriften gegeben haben, die - von der Erfinderin sicher ungewollt - unser Schmunzeln hervorrufen, wenn man liest, daß nicht weniger als fünf englische Frauen in einem einzigen Jahr, es war 1908, Patente auf neuartige Sicherheitsrasiermesser erhielten. Wohl alles clevere Ehefrauen, deren Männer bei technischer Tüftlei nicht mithalten konnten und die obendrein bei der täglichen Rasur zu ungeschicklich waren.

Für die Jahre 1930 bis 1935 gab das "Patent-Office" in London die Zahl von exakt 2754 Patenten an, in denen Frauen als Erfinderrinnen registriert worden sind. Allen diesen Erfinderrinnen flocht die Nachwelt keine Kränze, sie blieben als Persönlichkeit unbekannt, mit einer Ausnahme. Aber wer weiß schon außerhalb der engen Branchengrenzen etwas von der Assistentin des berühmten Cambridge-Professors Charles Babbage, Erfinder einer mechanischen Rechenanlage mit Strukturen, wie sie für moderne Computer typisch sind?

Dieser frühenglische Computer-Adepte mit dem schönen Namen Ada Augusta Lady Lovelace, Tochter eines berühmten Mannes, des Dichters Lord Byron, war seinerzeit eine Sensation in der britischen Society und geriet zum Thema zahlreicher Teestunden. Von den überlieferten Notizen dieser ersten Daten-Dame geht auch heute noch eine Faszination aus, die Eleganz ihrer Programmierung würde mancher EDV-Anlage der achtziger Jahre (des zwanzigsten Jahrhunderts) zur Ehre gereichen.

Die nichtprogrammierausbildete Tochter Lord Byrons - vergessen Sie nicht, wir sind in der Mitte des vor-

Sekunde und sind obendrein größer und schwerer.

Martines Computer ist bereits Bestandteil vieler elektrischer Geräte, mit ihrem System will die Erfinderin besonders Behinderten helfen. In Straßburg und Paris arbeiten Mikroschirurgen mit der Superscheibe, die in Elektronenmikroskope eingebaut ist.

Nur sehr wenigen Einzel-Erfindern und Hobby-Tüftlern gelingt die Umwandlung ihres Gedankengutes in einen finanziellen Erfolg. Zu diesem elitären Kreis gehört eine ungebildete Negerin, Sarah Walker, geb. Breedlove, die als Putzfrau begann, dann Friseurin wurde und mit der Erfindung eines Mittels zum Entkräusen der Haare von schwarzen Damen Millionen verdiente. Ohne das Rüstzeug chemischer Ausbildung und Erfahrungen - vieles ist rational gar nicht zu erklären - hatte sie offensichtlich die unbewußte Fähigkeit, aus den verschiedenen Möglichkeiten den Mechanismus herauszufinden, nach dem ein Naturvorgang tatsächlich abläuft. Diese Fähigkeit bezeichnet man gewöhnlich als Intuition.

Die am 23. Dezember 1867 in Louisiana geborene spätere Kosmetikerin hatte den Traum farbiger Frauen je vorrufen, wenn man liest, daß nicht weniger als fünf englische Frauen in einem einzigen Jahr, es war 1908, Patente auf neuartige Sicherheitsrasiermesser erhielten. Wohl alles clevere Ehefrauen, deren Männer bei technischer Tüftlei nicht mithalten konnten und die obendrein bei der täglichen Rasur zu ungeschicklich waren.

Zu den "big business women", die sich ihr Geld selbst verdient haben, gehört auch Bette Clair Graham (1924-1980). Hier das Karriereprogramm dieser findigen Frau, die die große Chance ihres Lebens fand, zielbewußt zu organisieren verstand und es zu Reichtum brachte, der jegliches Vorstellungsvermögen übersteigt. Die Geschichte beginnt mit einem typisch weiblichen Metier, dem der Sekretärin.

Die biologische Tatsache, eine Frau zu sein und als solche in einer immer noch den Damen vorbehaltenen Tätigkeitssphäre zu arbeiten, war für sie Schicksal. Maschinenschreiben gilt allgemein als feminin und deshalb des Mannes unwürdig, jedenfalls in Bezirken menschlichen Wirkens wie Phonotypistin, Stenotypistin und Sekretärin.

Was unterscheidet Bette Graham von anderen Menschen? Wenn man Probleme erfindersch lösen will, muß man Gewohnheiten aufgeben, das ist unerlässlich. Sie begnügte sich also nicht mit den üblichen Methoden, sie war unkonventioneller als ihre Kolleginnen, mit einem wachen kritischen Geist und einer konstruktiven Unzufriedenheit, die immer Voraussetzung bestehender Zustände ist.

Kurzum: Sie hatte die kreative Antenne, die es überhaupt erst ermöglicht, Erfinderin zu sein.

Wie kam sie zu dieser eigentlich ganz unspektakulären Idee, die für sie zu einer wahren Goldgrube wurde? Erfindungen können sich durch persönliche Probleme aus der jeweiligen Situation heraus ergeben. Impulsgeber war hier die unbequeme Tatsache, daß man sich verschreiben oder vertippen kann und dann gezwungen ist, den Text zu korrigieren, eine Plackerei, mit der sich die Menschheit seit Jahrhunderten herumgeschlagen hat, wie die Technikhistorie zeigt.

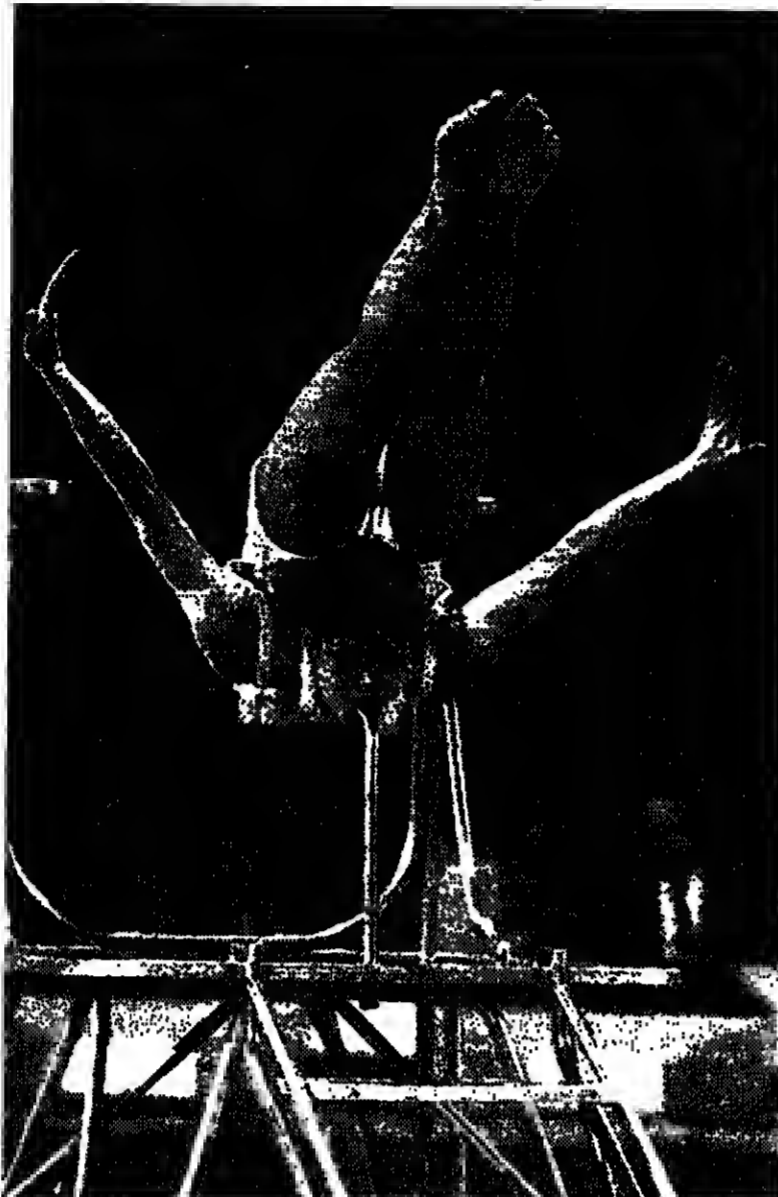
Als probates Mittel wird bereits anno 1405 in einer alchimistischen Schrift "Radierwasser", das heißt Königswasser zum Entfernen der Schrift" erwähnt, und 1770 empfahl der Chemiker J. Priestley Kautschukstückchen, also einen Radlergummil, um Striche "wegzuwischen".

Ehe Bette dieses Problem aufgriff und auf bestmögliche Abhilfe sann, war schon eine Reihe von anderen Erfindern auf dem Plan erschienen. Was sie wohl anfangs nicht so recht selbst geglaubt hatte: Einmal auf dem Markt, war die Erfindung ihres flüssigen Tippfehler-Korrekturmittels - für die Fußtruppen der Papierkriegsführung gab es ein vergleichbar ausgeklügeltes Verfahren in der täglichen Hektik des Büros bis dato nicht - ein durchschlagender Erfolg.

Er machte die ehemalige Sekretärin aus Texas steinreich, sie wurde Multimillionärin. Als sie sich 1976 zur Ruhe setzte, verkaufte sie ihren Anteil an der Fluid Paper Company, die ihr flüssiges Korrekturmittel produzierte und weltweit exportierte, für - und da stockt man - 47,5 Millionen Dollar, damals rund 95 Millionen Mark. Ein Stück wie aus der romantischen Rumpelkammer.

Das Ausbleiben weiblicher Kreativität in der Vergangenheit war weitgehend auf Tradition, eine Fülle "wählerworbener" Rechte der Männer, Mangel an Bildungschancen und an Gelegenheiten zurückzuführen. Es besteht aber auch kein Zweifel daran, daß es zu allen Zeiten prägnante Frauengestalten gegeben hat.

Weiblichem Erfindergeist in heimatischen Gefilden der Bundesrepublik nachzuspüren wäre eine Kärrnerarbeit, denn geschlechtsspezifische Statistiken werden nicht geführt. Wie nahe liegt da die Frage, warum sich die vielen Frauenforscherinnen bei uns sich diese Mühe noch nicht gemacht haben? Allent-



Inspiration

haben kann man ihnen den Vorwurf nicht ersparen, dieser Spezies von Frau und ihrer erfinderischen Leistungsfähigkeit eine nur ungenügende Aufmerksamkeit gewidmet zu haben. Wäre eine ähnliche Dokumentation, wie sie Mary Anderson und Lotte Willich vorgelegt haben, nicht längst fällig gewesen?

Das Deutsche Patentamt in München erstellt keine getrennte Statistik von männlichen und weiblichen Patentanmeldern oder Patentschriften. Auch eine amtserne Statistik existiert nicht. Gäbe es aber eine solche Serviceleistung so wäre sie sicher nicht ganz vollständig, denn Erfindungen, die von Frauen gemacht wurden, werden oft von den Ehemännern angemeldet.

Im Jahresdurchschnitt werden rund 60 Prozent der Erfindungen von kleineren und mittleren Betrieben angemeldet, 20 Prozent von Einzelern und weitere 20 Prozent von der Großindustrie. Darunter befindet sich der deutsche Rekordhalter Siemens mit normalerweise 1800 bis 2000 Patentanmeldungen jährlich. Wieviel Arbeitnehmer-Dienstleistungen von Frauen darunter sind, bleibt unbeantwortet, man tappt im Dunkeln.

Für alle potentiellen Erfinderrinnen hier noch einige Tipps: Erfinden hat seine Haken und Ösen, zum wirtschaftlichen Erfolg führt kein Königsweg. Jedem, der seine Erfindung nicht im Schrank verstauben lassen will, wird bei der Erteilung des Schutzrechtes und bei der Durchsetzung der Innovation eine Reihe von Stolpersteinen in den Weg geräumt.

Der Bürokratismus beginnt mit der Unterscheidung zwischen Patent und Gebrauchsmusterschutz, auch "kleines Patent" genannt. Im Sinne des Patentsgesetzes muß eine Erfindung neu sein, das heißt, sie darf vor der Anmeldung noch nicht veröffentlicht oder so benutzt worden sein, daß an-

dere Kenntnis von ihr bekommen konnten.

Außerdem müssen der Erfindung Überlegungen und Einfälle zugrunde liegen, die über den Rahmen dessen hinausgehen, was jedem durchschnittlichen Fachmann geläufig ist, wenn er den Stand der Technik verbessern will, das heißt die Erfindung muß eine "Erfindungshöhe" aufweisen.

Die Aufgabe des Patentamtes ist die Erteilung des Patentes nach eingehender Prüfung. Der monetäre Aufwand für eine Patentanmeldung ist nicht gering. Man wird bei der im Regelfall anzutragenden anwaltlichen Vertretung mit durchschnittlichen Anlaufkosten von 5000 bis 6000 Mark vor der Patenterteilung rechnen können.

Die Hilfestellung von Patentanwälten reicht von Leistungen vor der Schutzanmeldung über das Patentverfahren, die Verteidigung der Schutzrechte bis hin zur begleitenden Beratung. Am Rande sei vermerkt, daß die erste Frau in Deutschland, die diesen Beruf erwählte, Dr. Freda Wuesthoff war. Von 1927 an hat sie drei Jahrzehnte als Patentanwältin gewirkt.

Um die Auswertung seines Patentes muß der Erfinder sich selbst bemühen, mit Fragen der Verwertung befaßt sich das Patentamt nicht. Es gibt aber verschiedene Einrichtungen, die sich mit der Förderung von Erfindern und der wirtschaftlichen Verwertung von Erfindungen bei uns befassen, so die Patentstelle für die Deutsche Forschung bei der Fraunhofer-Gesellschaft, Romanstraße 22, 8000 München 19, der Deutsche Erfinderverband e. V., Hallplatz 23/25, 8500 Nürnberg, und der Deutsche Erfinderring e. V., 8500 Nürnberg, Schlegelstr. 17.

Trotz fortschreitender Emanzipation ging die Beteiligung von Frauen nur schleppend voran. Hatten Anfang

der siebziger Jahre die Frauen das Erfinden noch nicht so recht erfinden und tauchten allenfalls vereinzelt als Zierat in Nürnberg auf, waren auf der 11. Neuhafen-Messe 1979 unter den etwa 160 Bastlern, Tüftlern und Grüblern bereits acht kreative Frauen zu finden. Auch der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) bietet seit 1981 über seinen "Lizenzspiegel" der Wirtschaft den Erfindern Hilfestellung. Die Adresse: Verein Deutscher Ingenieure, Postfach 11 39, 4000 Düsseldorf 1.

Nichts ist mehr so, wie es vor neunzig Jahren war, als der Direktor des amerikanischen Patentamtes den damaligen Präsidenten McKinley auf forderte, die Behörde zu schließen, weil bereits alles erfunden worden sei, was erfunden werden könne.



PROF. DR. HANS-HENNING ZABEL
Geboren 1921. Nach Krieg und Gefangenschaft zunächst Dolmetscher, dann Studium der Volkswirtschaft in Berlin und Tübingen. Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte der FU Berlin und Wirtschafts- und Industrie-förderer bei der Landesregierung in Düsseldorf. Seit Gründung 1972 an der Universität GHS Paderborn, Forschungsgebiet: Unternehmensgeschichte.

EINSTIEG ZUM AUFSTIEG



Wirtschafts-Informatiker, Wirtschaftsingenieure, Informatiker und Betriebswirtschaftler! Ihr Einstieg zum Aufstieg bei NCR.

NCR zählt zu den größten EDV-Herstellern der Welt. Unser Traineeprogramm bietet Ihnen das Rüstzeug zum selbständigen Vertriebs- oder Systemberater.

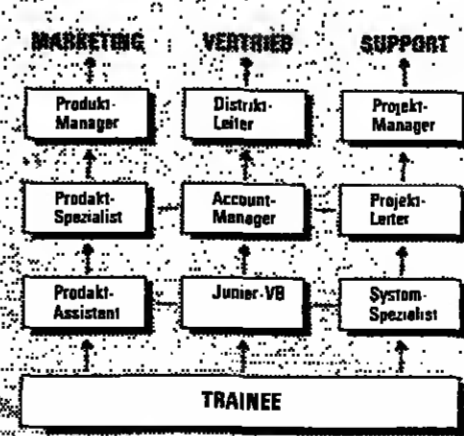
Was Sie mitbringen müssen:

Studium mit fundierten Kenntnissen in EDV und Organisation, Eignung, Neigung und das nötige Engagement für Vertriebsaufgaben.

Wie Sie ausgebildet werden:

Umfassend in Theorie und Praxis, in Systemen und Kundenanforderungen. Von der Einführung in das Unternehmen bis zum Training On The Job vor Ort mit erfahrenen Ausbildungspaten. Insgesamt ca. 14 Monate lang. Einige Stichworte: Produktschulung Hardware und Software für NCR Programmierung, Mitarbeit Product- und Industry-Management,

Verkaufs-Training in mehreren Stufen, Wettbewerber-Training, Installationsupport, Kommunikation, Datenfernübertragung, System-Netzwerke... Die Ausbildung wird etwa zu gleichen Teilen aus Mitarbeit im Support und im Vertrieb bestehen, mit Schwerpunkt auf dem Erwerb fundierter Kenntnisse für den Vertrieb.



Wie Ihre NCR-Karriere beginnt:

Nach Ablauf des Ausbildungsprogramms Start im Außendienst mit Erfolgsvergütung und/oder Fixum. Ihren weiteren Weg bestimmen Ihre

Leistung und Ihr Wille zum Erfolg. Wir halten Ihnen die Leiter, aufsteigen müssen Sie selbst. Ihr erster Schritt: Sprechen Sie mit uns.

NCR GmbH, Abteilung Personal Marketing/Vertrieb, Ulmer Str. 160, 8900 Augsburg 1, Telefon 0821/405-8148.

MEHR ALS NUR COMPUTER



„Nur dem nützt das Lob, der den Tadel zu schätzen versteht.“

Robert Schumann

gen Jahrhunderts - reflektierte auch über das Problem der bedingten Verzweigung von Computerprogrammen und erläuterte die Prozedur. Sie erfand das Zählregister für iterative Abläufe, konzipierte ein binär-arithmetisches Rechenverfahren und erträumte sich programmiertechnische Kniffe, die vor dem Siegeszug der modernen EDV eigentlich kaum denkbar gewesen sein konnten.

Die computerbehaftete Fachwelt hat die „Automaten-Lady aus der Biedermeierepoche“, sie starb nur 37-jährig 1852, posthum im Jahre 1979 geehrt, indem sie eine Programmiersprache in „Ada“ umbenannte.

Heute ist die Mikroelektronik in aller Munde. Mit ihrem breiten Spektrum gilt sie allgemein als „Basisinnovation“ und „Schlüsseltechnologie“. Je weiter sich die Welt der Apparate, der Automaten, der Steuerungssysteme entwickelt, desto größer wird die Abhängigkeit von Experten.

Für eine umfassende Erfindertätigkeit haben in der Ära der Exzentrizität die operativen Bedingungen der Konzerne mit ihren Forschungslaboratorien und in Teams arbeitenden Fachspezialisten die bei weitem größeren Möglichkeiten. Die Einzelleistung wird abgelöst von der Kollektivleistung. Aber selbst in diesem „hochkonzentrierten“ Industriezweig tummeln sich zumindest in den Randzonen - heute weniger als früher - Einzelkämpfer, die an einer Sache so lange herumprobieren, bis sie funktioniert. Ein Paradebeispiel ist die derzeit 28-jährige Straßburgerin Martine Kempf, die den ersten sprachgesteuerten Mini-Computer der Welt entwickelte. Als sie 1982 ihre erste Version des Computers „Katalavox“ (kommt aus dem Griechischen und Lateinischen und heißt „Sprache verstehen“) als aufsehenerregende Neuheit vorstellte, war sie gerade 23 Jahre jung.

„Katalavox“ ist ein Elektronen-Gehirn, etwa acht mal zehn Zentimeter groß, das auf akustische Befehle hört. Man kann es selbst programmieren, benötigt für das Programm also kein zweites Gerät. Auf gesprochene Anweisungen reagiert der Computer in einer Zehntelsekunde. Andere Modelle brauchen mindestens eine halbe

In den letzten vierzig Jahren ist bei der Qualifizierung von Führungskräften eine erstaunliche Entwicklung zu verzeichnen

Auch Manager müssen sich ständig weiterbilden

Fortsetzung von Seite 25

Als neue Hilfsdisziplin tritt die Sozialanthropologie auf den Plan, die Management-Bildung Methoden zur Verfügung stellt, um an das kulturelle Gefüge heranzukommen, was ein Unternehmen ausmacht.

Ethnographische Methoden beginnen jetzt Einzug in die Management-Bildung zu halten und die Management-Andragogik als Fachgebiet öffnet sich gegenüber der Sozialanthropologie und der dort verwandten Methodik.

Diese wertorientierte Entwicklungsstufe ist heute, Ende 1986, auch in der Management-Bildung noch nicht angelegt. Vielmehr ist es so, daß nach der ursprünglichen Wahrnehmung und Diagnose von Kultur verstärkt der Kultur- und Mentalitätsveränderungsprozeß verfolgt und dieser Gestaltungsbereich jetzt zunehmend auch mit einem instrumentellen Unterbau für die Management-Bildungsverantwortlichen versehen wird.

Bei Trägern der Management-Bildung können die folgenden Institutionen unterschieden werden, die wir in ihrer Rolle und ihrer Bedeutung für die Management-Bildung beschreiben wollen:

Management-Institute, die entweder privatwirtschaftlich oder gemeinnützig betrieben werden, Hochschulen und Universitäten, Weiterbildungsabteilungen in Unternehmen.

Wenn in einer Gesellschaft Probleme auftauchen, erheben sich Stimmen nach einer Überprüfung und Neugestaltung des Bildungssystems. Diese Situation bestand allgemein in Europa nach dem Zweiten Weltkrieg, als ein Großteil der Fabrikanlagen zerstört war, und man versuchen mußte, in kürzester Zeit wieder eine leistungsfähige Wirtschaft aufzubauen. In dieser Zeit wurden die ersten Management-Institute gegründet.

Der erste Abschnitt der Entwicklung der externen Management-Bildung stand ganz im Zeichen der Sammlung und Auswertung amerikanischer Erfahrungen. Bis Anfang der fünfziger Jahre erfolgten keine Gründungen von Instituten. Diese erste Phase stand ganz im Zeichen des Marschallplans, der es ermöglichte, durch Studienreisen nach Nordamerika mit amerikanischen Management-Methoden vertraut zu werden.

Die Erfahrungen und Eindrücke wurden in Berichten niedergelegt, die in Tenor etwa lauteten, daß eine Management-Bildungsstätte notwendig ist.

Die gemeinnützigen Management-Institute hatten in den sechziger Jahren ihre große Blütezeit. Neben den in der Bundesrepublik zusammengefügten Instituten im Wuppertaler Kreis gab es auch funktionierende europäische Arbeitsgemeinschaften wie Eurogestion, in der zwei deutsche, ein belgisches, ein italienisches und ein französisches Institut kooperierten.

Es gab eine Dachorganisation europäischer Management-Institute, die European Association for Management Training Centres (EAMTC), die auch Forschungsprojekte über Management-Bildung durchführte und in Europa insgesamt zu der damaligen Zeit ein wesentlich besseres Image als die spätere Nachfolgeorganisation European Foundation for Management Development (EFMD) in den sechziger und achtziger Jahren hatte.

Zu Beginn der siebziger Jahre begann sich die Rolle der externen Institute zu verändern. Zu erkennen ist in den letzten 15 Jahren ein stetiger Bedeutungsverlust der externen gemeinnützigen Institute. Dafür gibt es eine Reihe von Erklärungen.

1. Das Aufkommen eines stärkeren Transferbewusstseins bei den teilnehmerentsendenden Unternehmen in den siebziger Jahren hat den Klienten die Grenzen der externen Weiterbildung von Führungskräften deutlich

gemacht. Diese Situation wurde noch dadurch von den Instituten selbst forciert, daß sie sich am Beginn der transferorientierten Entwicklungsstufe den neuen Konzepten der Transfericherung so gut wie verschlossen und über den Anspruch der Education und weniger den des Trainings erfüllen wollten - in der eingangs definierten Darstellung von Bildungsmaßnahmen also der personenorientierten Qualifizierung von Führungskräften zuwandten.

Es wurde dabei verkannt, daß sich eine personenorientierte Qualifizierung von Führungskräften zwar nicht an einem unmittelbaren Transfer auf das Arbeitsgebiet der Teilnehmer messen lassen mußte, daß aber die personenorientierte Qualifizierung der Führungskräfte dennoch didaktischen Modellen folgen mußte, die nicht nur in der unverbindlichen Horizontweiterung der Teilnehmer bestand, sondern sich an der künftigen Entwicklungsrichtung eines Unternehmens orientieren mußte.

Dieser Zweig der Management-Bildung gehört mit zu den anspruchsvollsten Qualifizierungsmaßnahmen überhaupt. Es war somit nur eine Frage der Reife der teilnehmerentsendenden Unternehmen, wann die finanziellen Probleme durch ausbleibende Teilnehmerzahlen bei den Instituten auftraten.

Wenn diese Entwicklung des anfangs der siebziger Jahre eintretenden und bis in unsere Tage anhaltenden Bedeutungsverlusts nicht immer in der existenzbedrohenden Situation ausbleibender Teilnehmerzahlen einmündete, dann war dies nur dem Umstand zu verdanken, daß die mit den Instituten noch kooperierenden Firmen nicht über die professionelle Reife in der Management-Bildung verfügten, um die Schwächen einer externen Teilnehmerentsendung zu erkennen.

Diese These ließe sich auch gut anhand der Firmen überprüfen, die in den letzten 15 Jahren mit externen Instituten arbeiten und die über einen tendenziell eher unterdurchschnittlichen Reifegrad in Management-Bildung verfügen.

2. In den sechziger Jahren hatte man sich beim Aufbau von eigenen Weiterbildungsabteilungen in der Wirtschaft an Instituten ausgerichtet, die aufgrund ihrer Erfahrungen, ihrer internationalen Zusammenarbeit und ihrer Kontakte eine gewisse Pilotfunktion im Feld der Management-Bildung einnahmen. Dazu kam, daß es zu jener Zeit eine Reihe von agilen „archetypischen Gründerpersönlichkeiten“ gab, die eine Ausstrahlung in der Management-Bildung hatten.

Mit der Ablösung dieser Gründerpersönlichkeiten und dem Einzug der Verwalter in die Leitungsfunktion der Management-Institute auf der einen Seite und der gleichzeitig beginnenden Professionalisierung der betrieblichen Weiterbildungsarbeit in der Wirtschaft auf der anderen Seite war vorprogrammiert, wo in Zukunft die interessanteren und anspruchsvolleren Weiterbildung für Führungskräfte stattfinden.

3. Die meisten externen Management-Institute haben sich nicht auf die neuen Herausforderungen im Umfeld eingestellt. Einige haben zentrale Entwicklungen regelrecht verschlafen. Und das, obwohl während der siebziger Jahre in der Zeit der sozialliberalen Koalition in der Bundesrepublik die gemeinnützigen Institute des Wuppertaler Kreises großzügig mit Forschungsgeldern unterstützt wurden, um so gegenüber den riesigen Summen, die für die arbeitnehmerorientierten HD-A-Projekte (Humanisierung der Arbeit) ausgegeben wurden, auf der Seite der Management-Bildung ein Gegengewicht zu haben.

Durch die diesen Forschungsgeldern durchgeführten Projekte haben keine sichtbaren Spuren im Anspruchsbereich der externen Management-Bildungsarbeit hinterlassen.

Die externe Management-Bildung

wurde im deutschsprachigen Raum im wesentlichen ohne Mitwirkung der Hochschulen und Universitäten durchgeführt. Zwar gab es an einzelnen Hochschulen Impulse, auch für berufserfahrene Führungskräfte Qualifizierungsprogramme durchzuführen - am bekanntesten davon waren die Initiativen in St. Gallen mit dem ursprünglich sehr eng an der Hochschule angehängten Management-Zentrum, das Kontaktstudium-Projekt an der Universität Augsburg und das Universitätsseminar der Wirtschaft (USW) in der Nähe Bonn - doch hatten die Hochschulen und Universitäten als Träger der externen Management-Bildung eine eher untergeordnete Bedeutung.

Zwar haben sich eine große Zahl von Hochschullehrern als Referenten in der Qualifizierung berufserfahrener Führungskräfte engagiert, doch die Institution Hochschule selbst trat nur in Ausnahmefällen als Träger auf.

Wie ist die gegenwärtige Situation der externen Management-Bildung zu beurteilen?

Die externe Management-Bildung hat heute zahlenmäßig stark zugenommen, wobei ergänzend zu den gemeinnützigen Instituten eine große Zahl von Anbiatern in der Management-Bildung tätig sind, die aufgrund der fehlenden Zulassungsvoraussetzungen als „Ein-Mann-Institute“ oder sogenannte „Wohnzimmer-Institute“ Weiterbildung von Führungskräften betreiben.

In der Qualität und dem Anspruchsniveau können bei den Anbietern sowohl die rigid strukturierten Seminare der lehrinhalteorientierten Entwicklungsstufe der fünfziger Jahre wie auch die didaktisch progressiven Konzepte der wertorientierten Entwicklungsstufe angetroffen werden. Da es keine neutrale Prüfstelle gibt, obliegt es den teilnehmerentsendenden Unternehmen selbst, die Qualität zu untersuchen.

Die größeren Management-Institute haben in aller Regel ein eindimensionales Leistungsangebot in Form von überbetrieblich durchgeführten Seminaren. Andere problemorientierte Serviceleistungen werden nicht angeboten. In diesen Fällen darf der Schluß gewagt werden, daß man in der ideologischen Grundhaltung nicht über den Stand der lernorientierten Entwicklungsstufe hinausgekommen ist.

In fast allen Management-Instituten wird auch Mitte der achtziger Jahre Weiterbildung lediglich „produziert“. Eine Überprüfung des eigenen Produktionsprozesses in Form einer ausgebauten Evaluierung als Aktionsforschung gibt es nicht.

Zudem gibt es kein Fachgebiet an Universitäten, das sich mit der Management-Bildung befähigt oder Studiengruppen (wie etwa in Großbritannien an der Universität Lancaster), die sich systematisch der Weiterentwicklung der Management-Andragogik als Fachgebiet annehmen.

Es besteht die Gefahr, daß die Institute auf dem Stand von früher stehenbleiben oder möglicherweise sogar regressieren, wenn ihre Leitungsfunktion als Abschiebestation von ausgedienten und ausgebrannten

oberen Führungskräften aus einflussreichen Großunternehmen verwandt werden - eine Situation, wie sie wiederholt während der letzten Jahre zu beobachten war.

Wir sehen seit dem Eintritt in die transferorientierte Entwicklungsstufe eine zunehmende Bedeutung der Unternehmen selbst bei der Qualifizierung ihrer Führungskräfte.

Dabei soll keineswegs der Eindruck erweckt werden, daß der Stand der Management-Bildung überall zufriedenstellend ist. Vielmehr soll nur der relative Bedeutungszuwachs der betrieblichen Weiterbildung gegenüber den Instituten herausgestellt werden. Gemessen an absoluten Qualitätskategorien läßt das Anspruchsniveau selbst in renommierten Vorzeigunternehmen Fragen offen.

Im einzelnen sollen die folgenden Entwicklungslinien für die Management-Bildung in Unternehmen festgehalten werden.

In der organisatorischen Wahrnehmung

Instituten wahrgenommen und Entsendungen zu externen Veranstaltungen organisiert.

Aus dieser zunächst auf einzelne Personen zugeschnittenen Wahrnehmung der Management-Bildungsaufgaben entstanden insbesondere in der transferorientierten Entwicklungsstufe kleinere Führungsfortbildungsteilungen, die sich im Laufe der Jahre immer mehr vergrößerten.

Unternehmen, die in ihrer Management-Bildungsarbeit auf der lernorientierten Entwicklungsstufe stehe geblieben sind, können ihre Management-Bildungsarbeit mit einem sehr kleinen Staff bewältigen, da man sich im wesentlichen als Seminarorganisator versteht.

Im nächsten Entwicklungsabschnitt begann in den Unternehmen, die diese Entwicklungsphase bereits erreichten, eine Art von „Zerstückelung“. Neben einer zentralen Grundsatzaufteilung, die mehr für die Richtlinien der Management-Bildung zuständig waren, wurden an einzelnen Standorten dezentrale Führungsfortbildungsteilungen eingerichtet, die sich dem operativen Geschäft der Bearbeitung von anfallenden Bedarfen widmen.

In einem weiteren Schritt, den wir zugegebenermaßen in der Realität bislang nur in Absichtserklärungen nachvollziehen konnten, würden sich die dezentralen Management-Bildungsgruppen bei Aufrechterhaltung gleicher Leistungsfähigkeit für das Unternehmen wieder zurücknehmen, weil sie im Rahmen der Multiplikatorenqualifizierung die Funktion der Management-Bildung in die Führungsaufgabe der Vorgesetzten integriert haben.

Verfolgt man die Entwicklung der Management-Bildung in Unternehmen unter den zu treffenden Entscheidungen, die im Rahmen der Qualifizierung von Führungskräften notwendig sind, dann lassen sich bestimmte Entwicklungsabschnitte unterscheiden:

Solange es keine entfaltete Weiterbildungsfunktion oder spezielle Management-Bildungsabteilung gibt, wird die Qualifizierung von Führungskräften im wesentlichen von externen Instituten übernommen.

Im Unternehmen selbst beschränken sich die Entscheidungen auf die Anforderung, Auswahl und die Bewertung von Institutsprogrammen hinsichtlich ihres Potentials für die Befriedigung von Bedarfen oder dem, was man für Bedarfe hält. Denn häufig wird eben über das Thema eines Programms der „Bedarf“ im Unternehmen auf dieser Entwicklungsstufe erst induziert.

Wenn in einem nächsten Schritt eine Funktion Management-Bildung eingerichtet wird, dann werden auch sofort einzelne Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt und über das sogenannte Marktmodell als Bildungsprogramm vertrieht.

Wenn die so betriebene Weiterbildung von Führungskräften über längere Zeit durchgeführt wird, dann stellt sich irgendwann eine gewisse Ermüchterung mit der Seminararbeit und die Management-Bildungsverantwortlichen beginnen über ih-

ren „Aktionismus“ nachdenklich zu werden. Statt der Entscheidung, welche Seminare angeboten werden sollen, befaßt man sich jetzt verstärkt mit grundsätzlichen Fragen: „Welche Art von Management-Bildung brauchen wir überhaupt in unserem Unternehmen?“ oder „Was heißt eigentlich für uns in unserem Unternehmen erfolgreiche Management-Bildung?“

In dieser Entwicklungsstufe wird eine themenmäßig eher reduzierte Weiterbildungsarbeit für die Führungskräfte betrieben. Die Management-Bildungsabteilung hat erkannt, daß die Qualifizierung von Führungskräften nicht ausschließlich durch ihre intentionale Qualifizierungsmaßnahmen erfolgt, sondern auch ohne ihre Mitwirkung im Unternehmen eintreten kann.

Sie beschränkt sich auf jene Aktionen, in denen die Qualifizierung der Mitarbeiter nicht forciert von außen herangezogen wird, sondern in denen ihre Hilfe zur Qualifizierung der Mitarbeiter angefordert wird.

Sie beschließt kann die Entwicklung der Management-Bildung im Unternehmen auch durch die Veränderungen der andragogischen Strukturmodelle dokumentiert werden. Mit andragogischen Strukturmodellen werden die Grundmuster hinsichtlich der Form bezeichnet, wie zwischen der Management-Bildungsabteilung und den Führungskräften als Adressaten Kontakt aufgenommen wird und auf welche Weise die dann eingeleitete Qualifizierung erfolgt.

In der einschlägigen Literatur werden eine ganze Reihe von unterschiedlichen Strukturmodellen beschrieben, von denen

- das Schulungsmodell,
- das Marktmodell,
- das Selbstorganisationsmodell und
- das Interventionsmodell praktische Relevanz haben.

Beim Schulungsmodell steht der Bedarf des Unternehmens im Vordergrund und Defizite werden den Mitarbeitern einseitig zugeschrieben. Es besteht ein gewisser Zwang, an Weiterbildungsveranstaltungen teilzunehmen.

Beim Marktmodell - am besten ausgedrückt durch das im Unternehmen kursierende Bildungsprogramm - werden aufgrund von Bedarfsanalysen Weiterbildungsangebote gemacht, die von den Führungskräften im Unternehmen freiwillig nachgefragt werden.

Beim Selbstorganisationsmodell wird die Management-Bildungsabteilung institutionell abgerufen, wenn in einer Abteilung ein Problemdruck oder ein Unbehagen vorhanden ist, bei dem man eine Abhilfe anstrebt.

Beim Interventionsmodell wird die Management-Bildungsabteilung von oberen Machtinstanzen im Unternehmen beauftragt, sich besonderer Problemfälle anzunehmen - seien es zum Personen oder Abteilungen.

Betrachtet man die Management-Bildungsarbeit im zeitlichen Längsschnitt, dann lassen sich hinsichtlich der Arbeit mit den einzelnen Strukturmodellen die folgenden Entwicklungstendenzen erkennen:

1. Die bereits beschriebene Ermüchterung mit dem Marktmodell läßt sich reich quantitativ mit dem Seitenumfang der Bildungsprogramme belegen. Während einer Phase des „andragogischen Aktionismus“ wird jeder Weiterbildungsbedarf im Unternehmen für bearbeitbar erklärt und in Form von intentionalen Qualifizierungsmaßnahmen ausgeschrieben.
2. Bis zum Zeitpunkt der Ermüchterung mit dem Marktmodell nimmt der seitennmäßige Umfang des jährlichen Bildungsprogramms zu, und ab einem gewissen Zeitpunkt, man könnte auch sagen, wenn das eigene Lernen der Management-Bildungsverantwortlichen einsetzt oder nicht länger blockiert wird, nimmt die Seitenzahl rapide ab.

Es besteht eine eindeutige Entwicklungstendenz in der Verstärkung des Selbstorganisationsmodells, das in der Praxis in der Zunahme

mer der bereichsorientierten Projekte ihren Ausdruck findet

3. Bei der Arbeit mit dem Interventionsmodell ist eine Entwicklungstendenz in der Form zu beobachten, daß sich heute eine Management-Bildungsabteilung nicht mehr nur einseitig für die Übernahme von Qualifizierungsaufträgen verwenden läßt, sondern versucht, auch den „Auftraggeber“ mit in das Qualifizierungsprojekt einzubinden.

4. Eine differenzierte Situation ist bei der Anwendung des Schulungsmodells zu beobachten. Das alte Schulungsmodell, nach dem ein Abteilungsleiter seinem Gruppenleiter in der jährlichen Leistungsbeurteilung ein bestimmtes Verhaltensdefizit zugeschrieben hat und ihm dann mit Hilfe der Management-Bildungsabteilung eine entsprechende Qualifizierungsmaßnahme „verordnet“, befindet sich im Rückzug. Dagegen gibt es aber im Zuge einer strategisch durchsetzenden Weiterbildung ein neues Schulungsmodell.

Da sich eine strategische Erfolgsposition oder die Ausprägung einer bestimmten Soll-Kultur des Unternehmens im alltäglichen Führungshandeln niederschlagen muß, gibt es im Rahmen eines neuen Schulungsmodells eine Art von Selbstverpflichtung des gesamten Managements eines Unternehmens, sich mit einem strategisch relevanten Schwerpunktthema zu befassen. Demnach würde jede Führungskraft sich die Frage stellen, wie ihre Rolle im Unternehmen mit Hilfe des Schwerpunktthemas strategisch zu akzentuieren ist.

Da die Strategie eines Unternehmens nicht nur von den aufgeschlossenen Führungskräften, sondern von allen Führungskräften durchgesetzt werden muß, kann es bei dieser Art von strategisch durchsetzender Management-Bildung nicht der einzelnen Führungskraft überlassen sein, ob sie an Qualifizierungsmaßnahmen teilnimmt oder nicht.

Die intentionale Qualifizierung von Führungskräften hat während der letzten 40 Jahre eine erstaunliche Entwicklung durchlaufen, wenn man bedenkt, welche Qualifizierungsnormen in der lehrorientierten Entwicklungsstufe angeboten wurden und welche organisierten Lernformen heute in der wertorientierten Entwicklungsstufe für Führungskräfte zur Verfügung stehen.

Die Spannweite vom Seminar des lehrinhalteorientierten Experten, das noch nach der lernpsychologischen Schule des Informationstransfers durchgeführt wurde, bis zu den Lernformen der Führungsfortbildung ist enorm.

Diese Lernformen, die weniger den eigens zum Erwerb von Führungswissen und dem Aneignen von Fertigkeiten, Einstellungen und Verhaltensmustern veranstalteten Unterricht favorisieren, bieten Möglichkeit zur Reflektion individueller Handlungserfahrungen und dienen dem Begreifen der eingesetzten Mikrotheorien des Führungshandels der Teilnehmer.

Könnte man so die Entwicklung der Management-Bildung in den letzten vier Jahrzehnten wahrhaft stürmisch nennen, dann darf man auch für die Zukunft annehmen, daß dieses Fachgebiet nicht zur Ruhe kommt, sondern sich ständig weiterentwickelt.

Dafür sorgt eine zunehmende Professionalisierung der Management-Andragogik als fachwissenschaftliche Disziplin, aber auch die ständig neuen Fragestellungen der Führungskräfte in der Wirtschaft und die neuen Konstellationen in Unternehmen.

Da erst in jüngster Zeit die Management-Bildung als Instrument der Strategiedurchsetzung und der Kulturveränderung in Unternehmen erkannt wurde, wird die neugewonnene Aufmerksamkeit in obigen Führungssetzungen für die Belange der Management-Bildung diesem Fachgebiet in den anstehenden Jahren einen besonderen Schuh in der weiteren Entwicklung verleihen.



Schöön!

NO RANKS



NO TITLES

Zuallererst: Legen Sie möglicherweise falsche Vorstellungen über die Arbeitsweise erfolgreicher amerikanischer Unternehmen ab. Dann können Sie sich nämlich der Frage zuwenden, ob es sich für Sie lohnt, bei GORE einzusteigen. Bei GORE werden Hierarchien, Ränge oder Titel vermieden, wo immer es möglich ist. Die Betriebsgrößen unserer Werke (es sind weltweit zur Zeit 32) halten wir relativ klein. Bei einer maximalen Zahl von 150-200 Mitarbeitern fällt es dem einzelnen leichter, seinen Anteil am Gesamtergebnis zu erkennen. Und es ermöglicht uns, direkt, offen und spontan miteinander zu kommunizieren. Innovationen und unternehmerisches Denken sind das Resultat unserer Firmenkultur und die Basis unseres schnell wachsenden Erfolges.

Auf der Basis von Kunststoffen entwickeln wir ständig neue Produkte. Herstellungsverfahren und Anwendungsmöglichkeiten. Darunter sind so bekannte wie die GORE-TEX® Bekleidung für Sport, Freizeit, Beruf und Arbeitsschutz. In vielen Markt-

Wenn Sie FH- oder Uni-Absolvent der Fachrichtung Verfahrenstechnik, Elektrotechnik, Maschinenbau, Chemie, Wirtschaftsingenieurwesen sind oder über eine äquivalente qualifizierte technische Ausbildung/Berufserfahrung verfügen, dann haben Sie bei uns die Chance, in die anspruchsvolle Vertriebsaufgabe unserer zukunftsorientierten Bereiche einzusteigen.

bereichen gehören wir aufgrund unserer einzigartigen Produkte und der ungewöhnlichen Dienstleistungen zu den führenden Problemlösen: In der Medizin mit Gefäßprothesen als Ersatz für thrombierte, kleinkalibrige Arterien, in der

Ihre Chance im technischen Vertrieb

Durch Ihre technische und persönliche Kompetenz werden Sie in enger Zusammenarbeit mit Fachleuten aus der Medizin, Elektro- und Metallindustrie, Textilwirtschaft, Chemischen Industrie und dem Kraftwerksbereich kundenspezifische Problemlösungen erarbeiten und dadurch hochwertige technische Produkte verkaufen.

Computerindustrie und Raumfahrt mit schnellen Koaxialkabeln, in der Filtration von Flüssigkeiten und Gasen mit Präzisionsfiltern und Garnen aus PTFE, in der chemischen Industrie mit hochwertigen Dichtungen und Beschichtungen.

Selbstverständlich werden Sie von uns auf diese Aufgabe durch intensive Schulungsprogramme vorbereitet. Ihre Entwicklungsmöglichkeiten sind bedingt durch unser Wachstum vielfältig ausbaufähig und werden stark durch Ihr persönliches Engagement bestimmt.

Wenn Sie denken, unser Stil wäre genau das Richtige für Sie, dann schicken Sie uns Ihre Bewerbungsunterlagen (Lebenslauf, Zeugnisse, Foto) an:

W. L. Gore & Co. GmbH
Werner-von-Braun-Str. 18
D-8011 Putzbrunn b. München





Michael R. Hase (r.)
Mitleiter der Gebietsstelle Mainz

Jahrgang 1947, verheiratet, 2 Kinder, im Gespräch mit einem seiner Abteilungsleiter.

Ging nach dem Abitur zur Commerzbank, um dort als Auszubildender die Bankpraxis zu lernen. Danach Studium der Volkswirtschaft, das er 1974 abschloß. Nach zweijähriger wissenschaftlicher Tätigkeit Wiedereintritt bei der Commerzbank - diesmal in die Traineeausbildung, die er zügig absolvierte. Ein Jahr später war er bereits Leiter der Commerzbank-Filiale Coburg. Es folgten Einsätze als Firmenkundenbetreuer in der Filiale Frankfurt. Danach Sonderaufgaben in der Zentralen Firmenkundenabteilung. Seit 11/84 Mitleiter unserer Gebietsstelle Mainz.

Claus Weltermann
Leiter der Vermögensverwaltung

Jahrgang 1946, verheiratet, 2 Kinder.

Begann bei der Commerzbank mit der Ausbildung zum Bankkaufmann, auf die der Einsatz beim Bundesgrenzschutz folgte. Zur Commerzbank zurückgekehrt, setzte er sich die Spezialisierung als Wertpapier-Berater zum Ziel. Sein Lieblingsthema verlor er auch in den folgenden Jahren nicht aus dem Kopf, als die Bank ihn in ein anspruchsvolles Rotationsprogramm schickte, das viel geistige und physische Mobilität verlangte: Einsätze in unterschiedlichsten Beratungs- und Leitungsfunktionen in Kaiserslautern, Wiesbaden, Nürnberg, Frankfurt. Seit 1/85 leitet Claus Weltermann die Vermögensverwaltung der Gesamtbank.

Burkhard Leffers
Leiter eines Referates der Zentralen Konsortialabteilung

Jahrgang 1948, verheiratet, 3 Kinder.

Studierte - nach der Banklehre bei der Commerzbank - Betriebswirtschaft und ging anschließend ins Commerzbank-Trainee-Programm. Das zunächst nach offene Ziel konkretisierte sich nach einem hausinternen Fachvortrag. Der nächste Schritt: Mitte 1977 Assistent im Amerika-Referat der Zentralen Konsortialabteilung. Daß jetzt das persönliche Entwicklungsfeld „gefunden“ war, belegt die weitere Entwicklung: Ein halbes Jahr bei zwei befreundeten Emissionshäusern in London, Referatsleitung zunächst Südamerika, dann zusätzlich Kanada, Spanien und Portugal. Seit 7/1986 stellv. Direktor der Zentralen Konsortialabteilung.

Aufgaben und Freiräume. Das Wichtigste für fähige junge Menschen.

Unsere Ziel ist nach vorn gerichtet: Wir wollen für unsere Privat- und Firmenkunden „die Bank an Ihrer Seite“ sein. Wir wollen durch kompetenten Rat, durch gute individuelle Arbeit, durch Zuverlässigkeit überzeugen.

Das alles wollen wir angesichts sich ständig verändernder Bedürfnisse und neuer Wünsche - des Einzelnen, der Familie, der Unternehmen...

Dabei sind wir optimistisch: Wir glauben, daß den Problemen, die uns umgeben, Menschen gegenüberstehen, die mit Intelligenz und Augenmaß, mit Sachverstand und Gefühl die richtigen Lösungen finden und anwenden werden.

Solche Menschen sind es, die unsere Bank tragen, und wir sind froh, sie bei uns zu wissen.

Mit ihrer Auswahl, Ausbildung und Entwicklung haben wir es uns bestimmt nicht leicht gemacht.

Trotzdem sind wir uns darüber klar, daß das Wichtigste, womit wir fähige junge Menschen ansprechen können, Aufgaben und Freiräume sind.

Der besonderen Verantwortung für ihre Arbeit, für ihre Entscheidungen sind sich gute Leute längst bewußt, bevor sie ihnen „offiziell“ bestätigt wird.

So gesehen ist die gute Entwicklung der Commerzbank identisch

mit der Entwicklung unserer Mitarbeiter.

Sie betrachten diese Bank als „ihre Bank“ - unabhängig von der Zahl der Mitarbeiteraktien, die sie im Depot haben.

Für unsere Mitarbeiter ist die Commerzbank „die Bank von morgen“. Die Zukunft der Bank ist auch ihre Zukunft.

Sie wissen, wie man sich auf die Zukunft vorbereitet: durch Offenheit, Interesse am Neuen, durch die Bereitschaft, ständig dazulernen, durch die Suche nach neuen Wegen und Möglichkeiten, durch Engagement, Kompetenz und Kreativität.

Die Geschäftsleitung der Commerzbank veröffentlicht diese Anzeige aus drei Gründen:
 Einmal, weil man gute Arbeit nicht nur innerhalb der eigenen vier Wände loben soll - die hier zitierten Mitarbeiter stehen für unsere gesamte junge Führungsebene.

Zum anderen, weil für fähige Nachwuchskräfte, die jetzt gerade ihr „Karrierekonto“ prüfen, der Arbeitsmarkt nicht transparent genug sein kann.

Zum dritten, weil wir deutlich machen möchten, was das besondere Merkmal aller Commerzbank-Angebote ist, die wir im Stellenteil publizieren.

Fragen über Fragen zu einem stets aktuellen und in den Betrieben heiß diskutierten Thema: Die Beurteilung des Mitarbeiters

Da steht der Chef, von Schmeichlern umzingelt

Von WERNER BERLICH

Zu Problemen mit seltsam permanenter Aktualität fragt es sich, ob die Sachanalyse noch ausreichend oder pointierte Aussagen hinzutreten sollten.

Geschichte - auch Arbeitsschichte - antwortet auf die Frage, wer wir wareo oder nach dem Urteil des „Beobachters“ gewesen sein sollen. Gehören wir zu den abhängig Beschäftigten, so bestimmt das Gesetz Urteile über unsere „Zeit für Arbeit“ (Arbeitszeugnisse).

Solche Urteile werden sinngemäß auch ohne Wechsel des Arbeitsgesprächs „gesprochen“ (innerbetriebliche Beurteilungen im Wert von Zielergebnissen) oder sind als Vorurteile genügend tief verankert, bestimmen jedenfalls den weiteren Werdegang.

Nun wissen wir nicht nur von Franz Kafka „Alles ist abhängig, alles ist gefesselt“ - auch der Beobachtete, seine Beobachter und deren Urteil. Was muß alsdann von solchen Urteilen gehalten werden?

Eine Frage, die hier nicht am Beispiel nachlesbarer Handreichungen des Personalwesens oder präjudizierender arbeitsrechtlicher Urteile abgelegt werden soll, sondern als - zwangsläufig fragmentarische - Reflexion der Personalarbeit auf dem Hintergrund umfassender Erfahrungen der Auswahl von Fach- und Führungskräften.

Die hier relevante Arbeitsschichte interessiert nicht hinsichtlich des melancholischen Konjunktivs „Was wäre gewesen, wenn...“, sondern als Quelle zu (wie?) ausgewählten Daten der Vergangenheit.

Ziel ist, das nächste Urteil zu fällen - durch neue Beobachter (Arbeitgeber und deren Berater), die den neu beziehungsweise „neu für alt“ zu „verwertenden“ Beobachteten und dessen Umfeld einschließlich Beobachter und desseo Urteil beobachtete, obwohl alle wiederum „gefesselt“ und „abhängig“ sind - und das bei langen Lebensläufen und sich im

Laufe der Jahre wandelnden Anforderungen. Wahrlich keine Tätigkeit des Philosophierens im Sinne von Lust am Denken, sondern Kärnerarbeit der Personalverantwortlichen, falls sie verantwortlich arbeiten.

Selbstverständlich benötigt eine leistungsfähige Wirtschaft und Verwaltung praktikable Methoden, um von der Vergangenheit auf „Produktionsfaktor Arbeit“ auf dessen Zukunft zu schließen, und nicht Sätze des Sokrates, nach denen es absolute Wahrheiten nicht gibt, oder betreffende Abwandlungen, die alles relativieren.

Ohne geeignete Erkenntnisse, also das Wissen von Sachverhalten, sind nun einmal mit Wahrscheinlichkeit zutreffende Schlüsse nicht möglich. Dennoch sind die angedeuteten „Fesseln“ und „Abhängigkeiten“ in ihren Zusammenhängen und Hintergründen bewußt zu sehen und möglichst zu berücksichtigen - auch die Frage, ob und gegebenenfalls inwieweit die ausgewählten Daten der Vergangenheit für eine komplexe Zukunft überhaupt aussagefähig sind.

Ist Geschichte nicht passé? Was ist der „Schrott von gestern“ wert? Und wird Geschichte nicht nach den Vorstellungen des Geschichtsschreibers präsentiert? In der Tat muß gegenwärtiges Erfolgspotential etwa zu Umsatz, Gewinn und Reotide die Gefahr strategischer Managementfehler mit Absatzeinbruch und Liquiditätsengpaß nicht unwahrscheinlicher machen.

Das Problem des Arbeitszeugnisses ist abgesehen von bestimmten konkreten Faktoren (etwa die Aussage über eine Position innerhalb eines bestimmten Organisationsstrukturplans einer bestimmten Unternehmensgröße und Branche) so vielschichtig, vom Einzelfall abhängig und soziopsychologisch, daß eine präzise Definition von Kriterien und entsprechend präzise Lösung kaum möglich erscheint.

Bestehen - wie in der Geschichte - vom Standort abhängige unterschiedliche Sichtweisen und darum unterschiedliche Beurteilungen?

Wie können etwa Selbsteinschätzung des Beurteilten und Beurteilung durch hierarchie-/konkurrenzbedingte „Gegner“ zur Übereinstimmung gelangen?

Setzt ein solches gleiches Maß nicht gegenseitige Sympathie voraus, und worauf gründet sich diese? Irrationale Komponente als entscheidende Faktoren?

Wie lassen sich betriebliche Gesamtleistung und zu beurteilende individuelle Leistung unterscheiden?

Wie wurde die Realität durch die zwangsläufige Auswahl von Daten „manipuliert“?

Wer beurteilt die Kompetenz des oder der Beurteilenden?

Es gibt keine exakte Methode der Zurechenbarkeit von Versagen oder Leistung. Überall, wo interpretiert wird, müssen Zweifel an der Wahr-

heitsfindung bestehen - eine Aufforderung, bei der Wahrheitsfindung un-nachgiebig zu bleiben. Gerechtigkeit als permanentes Bemühen oder Versuche ohne Zukunft, wenn die Menschheit in Verlogenheit vernarrt bleibt und die Normen für Zusammenleben weiter verkommen.

Wie sieht es zum Beispiel aus mit dem „ästhetischen Anliegen“, Dinge und Menschen beim Namen zu nennen, weil Probleme, definiert als sich stellende Aufgaben, nur ursachenorientiert und in einer Atmosphäre der Uovoreingenommenheit dauerhaft gelöst werden können?

Wird jemand in einer Minderbeiposition ob seiner „ästhetischen“ Theorie oder Meinung und aus Kompetenz gespeister Unbeugsamkeit tendenziell mit freundlich sympathischem Beifall bedacht oder erbittert gezeichnet eotlassen? (Wahrheiten können Aversionen auslösen, Mehrheiten - noch - nicht über den geeigneten Informations- oder Bewußtseinsstand verfügen, sich irren oder gemäß Nobelpreisträger James Buchanan „Calculus of Consent“ mit demokratischen Methoden zu beliebigen Ergebnissen „geführt“ werden.)

Ist dieser „Ästhet“ aber nicht der eigentliche innovative Motor, der eine bestimmte zukunftsorientierte Welt erst herstellen kann? Welcher Beobachter ist unabhängig genug, dies zu würdigen? Gehört es nicht zum banalen Alltag auch in Wirtschaft und Verwaltung, abweichende Meinungen als Steinwürfe ins angebliche Idyll zu diskreditieren, und zwar „charmant“ serviert als Isolation oder Kündigung im sogenannten gegenseitigen Einvernehmen mit steuerfreier Abfindung?

Kann, wer mit seinem Arbeitszeugnis so dasteht, gelassenen Blicks auf künftige produktive Beunruhigungen schauen? Bedarf es nicht eines besonders sorgsamem Umgangs mit Urteilen, wenn bekannt sein sollte, daß niemand frei ist von eigenen Wertvorstellungen, um ein illusionsloses Urteil zu haben?

Werden folgerichtig nicht Chefs benötigt, die mit den notwendigen Spannungen zwischen Altem und Neuem, Tradition, Auflösung und Fortschritt möglichst souverän umzugehen wissen, anstatt sich der verbreiteten Angst vor solchen Spannungen und betreffenden Fehlhandlungen anzuschließen?

Gratwanderung und Dilemma des potentiell erfolgreichen Managers werden bleiben, einerseits etwas zu bewegen (keine Bewegung ohne Provokation) und andererseits auf das positive Urteil von - zum Beispiel - Kapitalgebern angewiesen zu sein.

Die entgegengesetzte Alternative zu diesem „ästhetischen Anliegen“ kann in einem bestimmten anpassenden Meidungsverhalten liegen. Nichts sagen oder entscheiden, woran man gemessen werden könnte, immer freundlich und weder so noch so auffallen. Solche „Erfolgsorientierung“ können auf allen Hierarchiestufen als Karriereausweis mißverstanden werden und Urteile über diese aliseits beliebten (sprich ungefähri-chen) Kollegen scheinbar hervorragen lassen.

Und tatsächlich werden maßgebliche Verantwortlichkeiten an Personen übertragen, gegen deren Qualifikation nichts spricht und die sich als um so kooperationsbereiter erwiesen haben, je weniger Erfahrung sie beizusteuern wußten.

Diesem Verhaltensschema angebiicher Loyalität nicht unähnlich ist es, sehr wohl zu entscheiden und aufzufallen, aber auf der „richtigen“ Seite zu applaudieren und - auf das Kurzzeitgedächtnis spekulierend? - auch bei „Windwechsel“ wie ein Segelkämpfer am Wind zu bleiben. Legitimer Meinungswandel oder mangelnde



Maschen fürs Leben

sowie Sicherheit der Gruppe als bestimmende Elemente und nicht die der Position realiter adäquate fachliche, persönliche und Umfeldbezogene Qualifikation einer Person.

Der erfahrene Kenner vermag sich bisweilen nicht zu wundern über den angeblich marktwirtschaftlich oder nach Leistung orientierten Faktor Arbeit, die japanische Managementeinsticht, nach welcher der Fisch am Kopf zu stinken beginnt und - daraus folgend? - fast 20 000 jährliche Konkurse und Milliardendefizite der öffentlichen und halböffentlichen Hände.

Wer trägt die Folgen, wer will es hören, wer in den Spiegel des eigenen Mißmanagements schauen, wenn doch nach aktueller reformerischer „Philosophie“ die Menschen gut und nur die Verhältnisse verantwortlich sind?

Da die „Dinge“ und Zusammenhänge also relativ erscheinen (Heinrich Heine in Reisebilder: „Auf einem gewissen Standpunkt ist alles gleich groß und gleich klein“), bleibt einzuräumen, daß sich negative Urteile im Zweifel auch positiv deuten lassen: Konnte ein Beurteilter etwa in einer bestimmten Berufsumwelt überhaupt Selbstbewußtsein für eigenverantwortliches Denken und Handeln entwickeln?

Oder war es etwa nicht konstruktiv, zu einer getroffenen Entscheidung flexibel zu bleiben, sich noch rechtzeitig einsichtsfähig in einen Irrtum zu erweisen, so daß ein Entschluß noch einmal zu einer Überzeugung oder Revision reifen konnte?

Das Bilanzieren eines Werdegangs führt wahrlich nicht zu wissenschaftlich exakten Resultaten. Hier sei es mit den Fach- und Führungskräften gehalten, die aus eigener Kraft als Persönlichkeit ihren Weg gehen: selbstverantwortlich, unter Wahrung recht-verständenen Sozialverhaltens, mit Optimierung der Managementprozesse und ohne Furcht vor Konsequenzen, wohl wissend, daß Kenntnis der Zusammenhänge, präzise Analyse, zwingende Logik und geschliffene Sprache diejenigen herausfordern kann, die darüber nicht verfügen.

„Nie und nirgends nimmt man das Hervortreten einer Persönlichkeit gerne an; die umgebende Mittelmaßigkeitsherrschaft verurteilt sie“ (Victor Marguerite). Oder wie W.L. Hertslet in „Treppenzwische der Weltgeschichte, Die Griechen“ zur Furcht vor der Persönlichkeit, die das Ansehen jener Mittelmaßigen als unerläßliche Bedingung ihrer Macht in Frage stellt, sagt: „Die Menschen haben immer das Bedürfnis, Persönlichkeiten zu zerschlagen, weil sie sie nicht fassen können.“

Wie dem auch sei, man kann nur - so Gottfried Benn - für sich selbst entscheiden und dann die Folgen auf sich nehmen.

Die Mechanismen effektiver und effizienter Wirtschaft und Verwaltung einschließlich Methoden der

Personalauswahl mit geeigneten „Urteilen“ werden sich bei allem Relativieren im Grundsatz kaum verändern. Mangelhafte Personalplanung und -auswahl im nachhinein für Unternehmen und Bewerber kosten- und konfliktträchtig korrigieren.“

Arbeitszeugnisse wie moderne fotografische Kunst der Richtung „Weg vom Irrtum der Wirklichkeitsabildung“ (Hamilton läßt grüßen) verkörnern zu Gefälligkeit oder Konfliktvermeidung, werden tatsächlichen Auswahlverfahren durch zum Beispiel unabhängige externe Experten mit Kenntnissen und Erfahrung „vor Ort“ nicht standhalten.

Interpretation qualitativer Lebensläufe nebst lückenlosen Zeugnissen, eventuell ergänzt um Informationen von dritter Seite wie Referenzen und schriftpsychologische Gutachten, gefolgt von Interviews und unter Umständen Testverfahren einschließlich der im Laufe der Jahre für Personalauswahl und -entwicklung verbesserten Assessment Center sowie der Vereinbarung von genügend langen und nötigenfalls zu verlängernden Probezeiten.

Im beruflichen Alltag gewachsene Persönlichkeiten werden letztern Verfahren gelassen entgegensehen, hingegen zu den nach arbeitsrechtlichen Normen „wohlwollend“ und „wahr“ formulierten sogenannten qualifizierten Zeugnissen einige „formale“ Gesichtspunkte für einen aufbauenden Werdegang nicht außer acht lassen dürfen:

Eindeutige Persönlichkeitsdarstellung, Funktions- und Leistungsbeziehung, Perspektive, Diktion in einem der ausübten Hierarchiestufe entsprechenden Abstraktionsgrad. Im Falle wesentlicher Zweifel und vergeblich versuchter Klärung wird der Empfänger eines Zeugnisses nicht davon absehen können, dessen Richtigkeit vor dem Arbeitsgericht beweisen zu lassen.

Der bisherige Arbeitgeber ist, will er Schadenersatzforderungen des künftigen Unternehmens vermeiden, ob einer Anfechtung zu beraten, statt des vorgeschriebenen Wohlwollens keine bewußten Halbwahrheiten zu formulieren.

Wohl auch ein sprachliches Problem - schreiben wie es später interpretiert wird. Und es sich dabei nicht zu leicht machen: viel über etwas sagen, wenig darüber nachdenken und noch seltener die relevanten Grundfragen analysieren.

Als Fazit ist festzustellen, daß Arbeitszeugnisse letztlich so fragwürdig sind wie sonstige Geschichtsschreibung auch. Der Einzelne und die Gesellschaft sind offenbar so geschaffen, daß sie ihre Vorstellung von Wirklichkeit für Wahrheit halten.

Und dieser Schein bedeutet ihnen - wie Erasmus von Rotterdam in „Lob der Torheit“ ausdrückt - mehr als die Wahrheit selbst. Gefragt bleibt das nach Objektivität strebende Urteil.



WERNER BERLICH
Geboren 1938. Kaufmännische Lehre, Studium Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Assistent der Geschäftsführung, Kaufmännische Unternehmensleitung, Unternehmens- und Personalberatung, Lehrauftrag für Unternehmens- und Personalführung, Berufsbildung.

GRUNDIG DER ZUKUNFTSORIENTIERTE EINSTIEG

Grundig 1986:
Mit ca. 19 000 Mitarbeitern erwirtschaftet die Grundig-Gruppe einen Umsatz von rund 3 Milliarden DM.

Aus dem 1948 gegründeten Radio- und Fernsehwerk ist ein Unternehmen internationalen Ranges mit führender Stellung in den Bereichen Konsumelektronik, Professionelle-Electronic und Bürogerätektechnik entstanden.

Heute ermöglichen 13 produktorientiert aufgebaute Inlandswerke ein breites und flexibles Fertigungsprogramm.

4 Auslandswerke gewährleisten optimale Anpassung an Besonderheiten ausländischer Märkte und Normen.

Durch gezielte Entwicklungsarbeit und Innovation bauen wir unsere Marktstellung auch für die Zukunft aus. Dazu suchen wir für die Bereiche Entwicklung, Fertigung, Vertrieb

DIPLOM-INGENIEURE

Nachrichtentechnik · Elektronik · Feinwerktechnik

Als Absolvent einer Universität oder Fachhochschule sind Sie bereit, sich intensiv einzuverleiben und weiterzubilden, sich den technischen Herausforderungen zu stellen, eigene Ideen zu entwickeln und Verantwortung zu übernehmen.

Ihre Bewerbung richten Sie bitte unter Angabe Ihres Interessengebieteo an Grundig AG, Personalabteilung, Referat Technik, Kurgartenstr. 37, 8510 Fürth, Telefon (09 11) 7 03 / 82 23

GRUNDIG

Es lebe die Leistung

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!

Nutzen Sie alle Berufs-Chancen. Nutzen Sie die BERUFS-WELT.

Jeden Samstag finden Sie viele Seiten Stellenangebote für Fach- und Führungskräfte in der BERUFS-WELT, dem großen überregionalen Stellenteil der WELT. Dazu viele Tips für mehr Erfolg im Beruf.

DIE WELT
UNABHÄNGIGE TAGESZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Jeden Samstag mit BERUFS-WELT

Datenverarbeitungsanlagen im technisch-wissenschaftlichen Bereich gehören seit langem zum Aufgabengebiet unseres Unternehmens. Auch im Bereich der Zeichenerkennung, der Belegverarbeitung und Spracherkennung gehören wir mit unseren Produkten zur Spitzengruppe in der Bundesrepublik.

Darüber hinaus bearbeiten wir unter Einsatz modernster Technologien zukunftsweisende Entwicklungsprodukte der Hard- und Software für die SIEMENS AG, unsere Muttergesellschaft.

Den Erfolg unseres Unternehmens bestimmen wesentlich unsere 700 Mitarbeiter, indem sie mit Leistungsbereitschaft und Ideenreichtum die an sie gestellten Aufgaben lösen.

Qualifizierten Mitarbeitern, vor allem

(Dipl.-) Ingenieurinnen und (Dipl.-) Ingenieuren

der Fachrichtungen Nachrichtentechnik, Elektrotechnik und Elektronik sowie

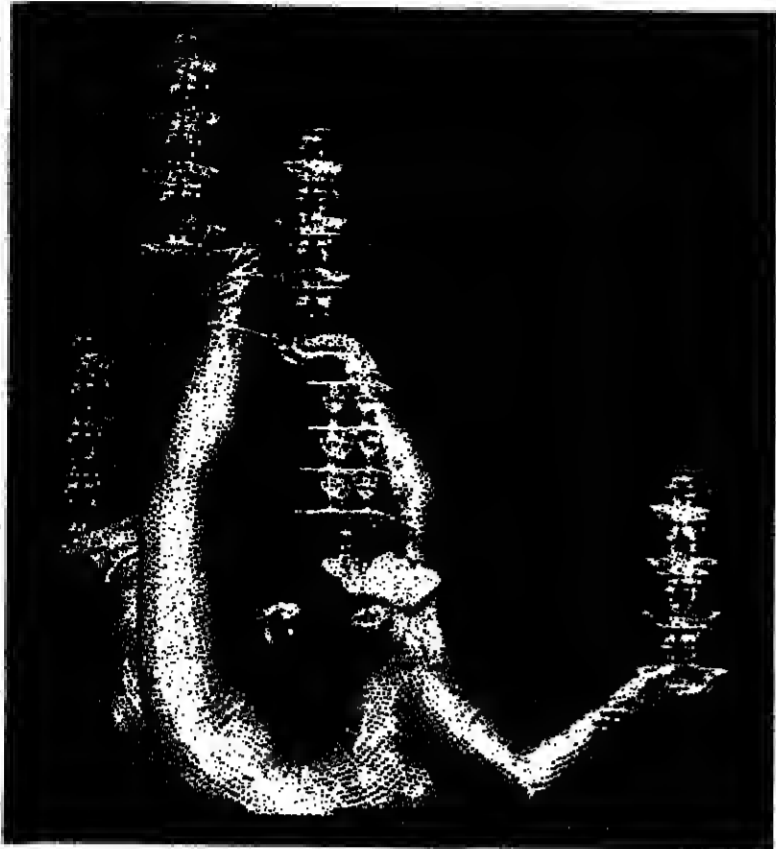
Informatikern Mathematikern Physikern

(männlich oder weiblich)

bieten wir in unseren Entwicklungsabteilungen im Service und Vertrieb vielfältige und anspruchsvolle Aufgaben. Wir haben ein gutes Betriebsklima und legen Wert auf Kooperationsbereitschaft und persönlichen Einsatz. Haben Sie Interesse?

Dann senden Sie uns zuvord Ihre aussagefähige Bewerbung, damit wir Sie zu einem Gespräch einladen können. COMPUTER GESELLSCHAFT KONSTANZ MBH, Referat Personal und Rech, Max Stromeyer-Straße 116, 7750 Konstanz, Telefon 0 75 31 / 87 47 33

COMPUTER GESELLSCHAFT KONSTANZ MBH



Voilà qui est beau!

Manager auf Zeit sind das Ei des Columbus

Krisen-Manager frei!, so lautete die Anzeige in einer überregionalen Tageszeitung.

Unter dem Titel „Suche Aufgabe als Führungskraft auf Zeit“, erschien kürzlich eine Anzeige. Es folgte die Schilderung einiger beruflicher Stationen, aus der hervorging, daß es sich um eine gut fundierte berufliche Ausbildung und eine sehr gute und erfolgreiche Berufspraxis handelt.

Das Ergebnis war gleich Null. Es wurden (sehr interessante) Gespräche geführt mit Unternehmen aus der Beraterbranche, aber zu einem Einsatz kam es letztlich nicht.

Diese negative Erfahrung war Veranlassung herumzuhören, ob es nur an der Formulierung der Such-Anzeige lag oder aber an der Bereitschaft der Unternehmer, sich mit dem Problem Zeit-Management überhaupt zu befassen.

Das Ergebnis bestätigte die Vermutung: Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V. BDU, Bonn, teilt mit, daß „Führungskräfte auf Zeit“ beim BDU kaum nachgefragt werden.

Als Grund für die mangelnde Nachfrage sieht der BDU besonders den Umstand, daß „Führungskräfte auf Zeit“ ein festes Anstellungsverhältnis für diese Zeit eingehen, was jedenfalls so weit und so lange dem Beraterstatus als „externem Berater“ widerspricht. Man argumentierte: Berater und „Führungskräfte auf Zeit“ schließen sich daher rechtstechnisch im Grunde aus.

Keine Nachfrage beim Arbeitsamt

Auch die DGFP, die Deutsche Gesellschaft für Personalführung in Düsseldorf, bedauert, daß eine Nachfrage für diese „Zeit-Manager“ nicht besteht. Möglicherweise liegt es daran, daß die DGFP aufgrund ihrer besonderen Konstellation auch dafür nicht kompetent ist.

Die ZAV, Zentralstelle für Arbeitsvermittlung, bedauerte: „Keine Nachfrage. Wir haben keine Firmenkontakte, bei denen wir in irgendeiner Form nach „Führungskräften auf Zeit“ gefragt werden.“

Interessanterweise konnte auch die höchste Instanz des Arbeitsamtes, das sich mit der Vermittlung von Top-Managern befaßt, keine befriedigende Auskunft geben. Wie man hörte, habe man zwar „eine Menge von vertragslosen Managern“, die einen Job suchen. Kurzfristig oder langfristig.

Man sprach von 150 Interessenten. Bei 50 Zeit-Managern bescheinigte man sogar eine „hohe Qualifikation“. Als Alter wurde genannt „ab 33 Jahre an aufwärts“. Und wie steht es mit der Nachfrage?

Gibt es Unternehmen, die nach solchen Zeit-Managern suchen? Die Antwort der ZAV überrascht: Innerhalb eines ganzen Jahres waren es fünf Anfragen von Unternehmen, die sich für einen Zeit-Manager interessieren. Und es wird hinzugefügt, daß es sich hierbei in vier Fällen um Möbel-Hersteller

gehandelt habe, die mehr oder weniger Krisenfälle waren. Von vornherein handelte es sich hier also um die Übernahme der schwersten Aufgabe, die es überhaupt gibt. Denn um ein Unternehmen zu retten, bedarf es großer Fachkenntnis.

Die Recherchen ergaben weiter, daß es einige - recht gut beleumdete - Unternehmensberatungen gibt, die sich auf die Vermittlung von „Zeit-Managern“ spezialisiert haben. Und offensichtlich hat man gute Erfolge.

Sind alle gut im Geschäft?

Fragt man aber nach, wer denn die Auftraggeber für diese Führungskräfte auf Zeit seien, so stellt man fest, daß diese Beratungs-Unternehmen, die die Zeit-Manager anbieten, sehr enge Kontakte zu den Banken haben. Und es stellt sich heraus, daß hier besonders sehr erfahrene und „ausgefuchste“ Spezialisten gesucht werden, die im Controlling firm sind.

Der Auftrag lautet dann etwa: „Der Kredit der Firma ist notleidend. Er ist auch schlecht abgesichert. Prüfen Sie, ob das Unternehmen noch zu retten ist.“



Standfest

Das klingt einfach und lapidar. Aber im Grunde genommen ist das eine klar formulierte Aufgabe für einen Spezialisten aus dem Fach des Controlling. Und es wundert nicht, daß diese Unternehmens-Beratungen, die diese „Zeit-Manager“ verliehen, offensichtlich gut im Geschäft sind. Aber sind das noch „Führungskräfte auf Zeit“?

In Amerika versteht man offensichtlich unter dem Begriff „Führungskraft auf Zeit“ etwas anderes. Es erhebt sich die Frage, warum die Unternehmensleitungen in Deutschland sich mit dem Begriff des Zeit-Managers so schwer tun.

Dabei gibt es so viele Möglichkeiten: Da ist beispielsweise der 65jährige Firmeninhaber eines mittelständischen Unternehmens, dessen 28jähriger Sohn sich nach erfolgreichem Studium in der Welt bei fremden Unternehmen umsieht, um zu lernen, wie andere Firmen ihre Arbeit machen.

Der Firmeninhaber selbst fühlt sich gesundheitlich nicht stark genug, um die Zeit durchzustehen, bis sein Sohn das Unternehmen übernehmen könnte. Hier bietet sich die ideale Voraussetzung, eine „Führungskraft auf Zeit“ einzusetzen.

Ein erfahrener Manager mit einem qualifizierten Berufsweg (und entsprechenden Erfolgen) hat hier eine lohnende Aufgabe.

Und mag er auch ein „guter Fünftzger“ sein (wenn er nur fit ist und leistungsfähig). So kann er doch diesem mittelständischen Unternehmer helfen, das Unternehmen so lange erfolgreich zu führen, bis der Junior-Chef die Leitung verantwortlich übernimmt. Warum, so fragt man sich, ist das eigentlich in Deutschland so selten?

Es kann nicht geleugnet werden, daß deutsche Unternehmen, und vor allen Dingen mittelständische Firmen, viel Lehrgeld gezahlt haben, wenn sie auf eigene Faust versuchten, in den nordamerikanischen Raum zu expandieren. Da beauftragte man eine geeignet erscheinende Führungskraft, sich „drüben“ mal umzuschauen. Und fugs war das Unternehmen in Übersee gegründet und „flugs“ wieder auf die Nase gefallen.

Nicht etwa der Tüchtigkeit wegen. Oder weil die Produkte vielleicht die erforderliche Qualität vermissen ließen. Nein, einfach deshalb, weil sich hier eine Unternehmensleitung mit einer Sache befaßt hat, die eine fremde Materie war. Einen US-Manager wollte man mit dieser Aufgabe (das Werk „drüben“ zu errichten) nicht beauftragen. Und so machte man es eben „von zu Hause aus“.

Hier hätte sich eine Gelegenheit geboten, einen Zeit-Manager einzusetzen. Mit dem klaren Auftrag: „Bauen Sie für unser Unternehmen den nordamerikanischen Markt auf.“ Sicherlich hätte es einige Mühe gemacht, einen Mann mit entsprechender Übersee-Erfahrung zu finden. Aber letztlich wäre man doch fündig geworden. Und der Vertrag wäre ausgelaufen in dem Augenblick, in dem die Sache drüben „steht“.

Eine klare Zielsetzung. Eine klare Aufgabe. Beide Partner hätten davon profitiert. Der Unternehmer hätte eine qualifizierte Führungskraft mit speziellen Branchen-Kenntnissen und speziellen Übersee-Erfahrungen suchen können, die weiß, wovon sie spricht. (Und ein „guter Fünftzger“ muß keinesfalls zum alten Eisen gehören.) Und das Unternehmen hätte darüber hinaus den Vorteil gehabt, das möglicherweise hohe Einkommen für diesen Zeit-Manager nur für eine verhältnismäßig kurze Zeit zahlen zu müssen.

In der Bundesrepublik tut man sich schwer

Für die „Führungskraft auf Zeit“ wäre das wieder eine echte Herausforderung gewesen. So hätten beide Teile profitiert. Und bei gründlicher vorheriger Prüfung, ob sich die gegenseitigen Interessen decken, wäre diese „Ehe“ beiderseitig ein Erfolg gewesen.

Warum stehen wir in Deutschland der „Führungskraft auf Zeit“ so wenig aufgeschlossen gegenüber? Ist es nur die oft gehörte lapidare Erklärung, „daß es ja doch so lange dauern würde, bis dieser Mann sich eingearbeitet hat“? Die Entgegnung ist einfach: „Suchen Sie sich einen Zeit-Manager aus Ihrer Branche, mit den Erfahrungen, die Sie brauchen, mit der Vitalität, die Sie erwarten, und mit der ‚Wellenlänge‘, die Ihnen eine Zusammenarbeit lohnend erscheinen läßt!“

KARL-ERNST WOLFF

Wer in die Werbung will, der muß drauf brennen

Von THOMAS TOSTMANN

Sie stehen kurz vor dem Start, haben ein betriebswirtschaftliches Studium oder dergleichen in der Tasche (mit einer prima Note) und grübeln über Ihre künftige Karriere nach. Am besten, Sie vergessen dann gleich mal den Job in der Werbung.

Langsam, mögen Sie jetzt sagen, sollen hier denn nicht zackige Worte aus der schillernden Reklamewelt schön garniert verabreicht werden - am besten gleich in Checklistenformat: zehn Tips zum schnellen Werbe-As?

Richtig und doch wieder nicht. Denn die Voraussetzungen müssen erst mal deutlich werden. Weil sie anders sind als anderswo - und wichtiger als jeder weitere Tip.

Ich unterstelle, Sie wollen in Zukunft weitaus höher springen als nur zwei Meter. Sie legen die Latte hoch, herrlich hoch. Dann haben Sie nur eine Chance, sie zu überspringen - in der Werbung: Und Sie müssen helfungsbereit auf diese Herausforderung sein.

Also nicht: Sollte ich nicht auch

erwägen, in die Werbung zu gehen, weil ich ja eigentlich gerne mit Menschen umgebe, und das ist ja auch Kommunikation, und die Vielfalt find' ich auch ganz toll. ... Vergessen Sie es, wenn Sie richtig gut werden wollen.

Sie müssen darauf brennen, in die Werbewelt zu springen. Endlich. Dann wird es gut - wenn Sie eine Zeitschrift wegen der Anzeigen lesen und den Fernseher wegen der Commercials kaufen, wenn Ihr Herz bei der Ila Kuh hüpfen und Sie ein Levi's-Spot zum Juchzen bringt. Sie eine Gänsehaut bekommen, es über den Rücken kribbelt.

Wenn Sie den kräftigen und nachhaltigen Wunsch haben, diese Pappen und Ideen mitzugestalten helfen, sie auf die richtige strategische Schiene zu legen, und immer wieder versuchen, mit einer gehörigen Portion Energie und Eigeninitiative dafür arbeiten, daß noch bessere Kampagnen, Texte, Poster oder Bilder gemacht werden.

Wenn Sie die Gabe haben oder Fähigkeit zu entwickeln bereit sind, zu sehen, daß man ein Auto auch tolle

Kiste nennen kann, und gewillt sind und den Mut besitzen, für singende Maiskolben zu kämpfen - dann liegen die richtigen Voraussetzungen auf dem Tisch.

Einschub und Klarstellung: Wir sind bei der Beschreibung derjenigen Figuren, die man in der Werbung

geht es nicht um die Erfinder der eigentlichen Werbeideen, nicht um die Kreativen.

Warum dann dieses Profil, diese Anforderung, dieses Maß des „Feuer im Bauch“?

Weil es in der Werbung im Prinzip nur um zwei Dinge geht. Um Men-

nicht anfasen kann; Werte, Vorstellungen, Glaubensbekenntnisse und manchmal sogar Hoffnungen.

Wenn Sie die Werbung ganz tief einatmen, dann können Sie besser als manch anderer die Führung über diesen manchmal zig Millionen Werbermark schweren Blat übernehmen. Ihre Mannschaft mit Ihrer Dynamik anstecken und mitreißen, den kreativen Entwicklungsprozeß lenken, beeinflussen, den ewigen Streß als eine Herausforderung annehmen, die Sie und Ihre Leute zu noch größeren Leistungen antreibt, diese Ideen - ob strategischer Natur oder in Form einer Anzeige - Ihren Klienten überzeugend vorzustellen und verkaufen; manches Mal mit großer Geduld und Hartnäckigkeit.

Wenn Sie mit ganzem Herzen Werbung sein wollen, dann wird aus der Karriere wahrscheinlich auch eine ziemlich runde Sache.

Und scharfer analytischer Verstand, sehr gute Englischkenntnisse, ein großer Brocken Flexibilität und dergleichen können auch recht hilfreich sein. Aber steht das nicht in jedem Stellenangebot?



DR. THOMAS TOSTMANN

Geboren 1952, Studium Betriebswirtschaft. Zwei Jahre wissenschaftlicher Assistent an der Universität Augsburg. Promotion über Kaufverhaltensforschung. Zwei Jahre bei Ogilvy & Mather in New York, danach dort vier Jahre in Frankfurt, Direktor Kontakt. Seit 1. Oktober 1986 Geschäftsführer bei der Werbeagentur Scholz & Friends in Hamburg.

Kontakter nennt oder Kundenberater. Der Mann oder die Frau (leider gibt es viel zu wenig Frauen in der Werbung), die vom Marketing kommen, die die Strategien schreiben; die Etat-Regisseure, die Lenker, die als Generalisten von allem Bescheid wissen müssen. Die Werbemanager. Hier

schon und Ideen. Keine Maschinen, Formeln oder Kisten. Und daß diese Menschen diese Ideen entwickeln, ausgestalten, das Produkt, um das es geht, aufsaugen, ja fast lieben und diese Ideen dann in oft steinigen und zähen Schritten verkaufen müssen. Etwas verkaufen, was man letztlich

Freiräume für Verfahrensingenieure.

Schrumpfende Ressourcen, sinnvoller Einsatz der Energien und dringender werdende Maßnahmen zum Umweltschutz fordern in steigendem Maße Lösungen, die in verfahrenstechnisches Neuland vorstoßen.

Sie entstehen in den Köpfen unserer Verfahrensingenieure. Die Freiräume, die Uhde ihnen bietet, nutzen sie, um mit gedanklicher Kreativität das jeweils fortschrittlichste Verfahren zu entwickeln und anzuwenden.

Mit diesem Know-how arbeitet Uhde zur Zeit auf 54 Großbaustellen in der ganzen Welt. (Links und rechts steht wo und wofür).

Freiräume für Verfahrensingenieure sind unser Versprechen. Freizügigkeit in bezug auf alle sozialen Leistungen ist unser Angebot. Denn wir brauchen Sie. Den gestandenen Ingenieur für Verfahrenstechnik. Aber auch den Hochschulabsolventen.

Bevor wir Ihnen die Mühe der schriftlichen Bewerbung machen, geben wir Ihnen Gelegenheit zu einem telefonischen Vorgespräch.

Bitte rufen Sie Herrn Hibsach an. Er erwartet Ihren Anruf: Tagesüber Telefon (0231) 547282 oder ab 20* Uhr Telefon (0231) 420874.

Advertisement for UHDE Engineering, listing various products and services like Ammoniak, Salpetersäure, Düngemittel, and others, with international contacts and a company logo.



Mit einem Jahresumsatz von ca. 8,7 Mrd. DM und rund 37 000 Beschäftigten ist die deutsche Philips Organisation ein bedeutendes Unternehmen der Elektrotechnik. Wir arbeiten in den Bereichen Investitionsgüter, Bauelemente und Konsumgüter. Unsere Aufgaben liegen in Forschung, Entwicklung, Produktion und Vertrieb. In allen Bereichen und in allen Funktionen gilt es, mit der Innovationskraft eines Großunternehmens für eine fortwährende Verbesserung unseres Marktangebotes zu sorgen. Diese Anzeige soll Ihnen an Beispielen aufzeigen, welche beruflichen Möglichkeiten sich für Sie ergeben. Soweit nicht besonders vermerkt, sind die ausgeschriebenen Stellen auch für Berufsanfänger geeignet.

Wir investieren in Ingenieure – Informatiker /irts

Forschung

Hamburg
Expertensysteme
Kennziffer 02 F 1

Wissenschaftliche Mitarbeit in einem internationalen ESPRIT-Forschungsprojekt Expertensysteme im CIM-Bereich bei der Entwicklung von KI-Software für verteilte Rechnersysteme sowie bei der Konfiguration der Zielhardware. (Elektrotechnik, Uni)

Entwicklung

Wetzlar
Produktentwicklung Autoradio
Kennziffer 14 E 1

Entwicklung von analogen und digitalen Schaltungen für mikroprozessorgesteuerte Autoradios und Cassettenlaufwerke. (Nachrichtentechnik)

Wetzlar
Produktentwicklung Autoradio
Kennziffer 14 E 2

Konzeption und Entwurf von Autoradios, Laufwerken, Compact-Disc- und Funktionseinheiten. (Feinwerktechnik)

Gronau
Software-Entwicklung
Kennziffer 38 E 3

Entwicklung von Programmen für komplexe Real-time-Systeme unter Anwendung computer-unterstützter Entwicklungstechniken. Simulation, Austestung und Implementierung der Programme. (Elektrotechnik)

Bremen und Kiel
Systementwicklung
Kennziffer 48 E 4

Hard- und Software-Entwicklung von Systemen der Kommunikation, Signal- und Bildverarbeitung, Leit-, IR- und Radartechnik. (Elektrotechnik, Informatik)

Bremen
Projektierung
Kennziffer 48 E 5

Systemingenieure für die Projektierung von IR-Sensor-, Ausbildungssimulations- und Kommunikationssystemen. (Nachrichtentechnik)

Köln
Optische Nachrichtentechnik
Kennziffer 67 E 6

Entwicklung von Hochfrequenz-, Sonder- und Lichtwellenleiterkabeln sowie Komponenten der optischen Nachrichtentechnik. (Nachrichtentechnik)

Produktion

Hamburg
CAM Projektingenieur
Kennziffer 61 P 1

Implementierung und Systemmanagement eines Fertigungssteuerungssystems, Bearbeitung von Schnittstellenproblemen, Beratung bei der Planung von rechnergestützten Fertigungssystemen. (Informatik, Elektrotechnik [Uni/TH], Programmiererfahrung, möglichst Berufserfahrung)

Vertrieb

Hamburg
Lichttechnik
Kennziffer 10 V 1

Als lichttechnischer Berater Kontakte zu Ingenieurbüros, Architektenbüros, Behörden, Bauträgern und Industrieunternehmen. Ausarbeitung von Angeboten und Überwachung der Auftragsabwicklung. (Elektrotechnik, Architektur)

Hamburg
Marktforschung
Kennziffer 21 V 2

Untersuchung bestehender und neuer Märkte für „elektronisches Wägen“ in Westeuropa mit praktischen Methoden. Mitwirkung bei der Festlegung von Markt- und Absatzstrategien. (FH/UNI/TH Techniker, Berufserfahrung)

Hamburg
Product-Manager
Kennziffer 21 V 3

Produktverantwortung für Maschinenüberwachungssysteme in der Prozeßautomation. Von Pflichtenhefterstellung über Festlegung von Terminen, Stückzahlen, Preisen bis zur Markt- und Absatzstrategie. (Maschinenbau, Elektrotechnik)

Köln
Telekommunikationssysteme
Kennziffer 67 V 4

Erstellung von Vertriebs- und Marketingkonzeptionen für die Einführung neuer Produkte. Technische und vertriebliche Verhandlungen mit unseren Kunden im In- und Ausland. (Nachrichtentechnik)

Kassel
Industrieröntgensysteme
Kennziffer 73 V 5

Erstellen von Marktanalysen, Angebotserstellung, Kundenberatung und Verkauf. (Elektrotechnik, Maschinenbau)

دائرة المبيعات

Zeitungsannonce

PHILIPS

Wirtschaftswissenschaftler in die Zukunft

Düsseldorf
VMEbus 68000
Kennziffer 73 V 6

Verantwortung als Applikationsingenieur für die Produktbetreuung, Applikations- und Vertriebsunterstützung sowie Marktbeobachtung für unser µC-Baugruppensystem VMEbus 68000. (Informatik, Nachrichtentechnik)

München, Stuttgart, Frankfurt
SP-Steuerungen
Kennziffer 73 V 7

Anwendungsberatung und Verkauf von speicherprogrammierbaren Steuerungen. (Elektrotechnik, Maschinenbau)

Stuttgart, Essen, Berlin
Test- und Meßtechnik
Kennziffer 73 V 8

Anwendungsberatung und Verkauf von Test- und Meßgeräten (Oszilloskope, Multimeter, Generatoren, Logikanalysatoren etc.). (Nachrichtentechnik, technische Informatik)

Stuttgart, Frankfurt
ELA / Kommunikation
Kennziffer 73 V 9

Anwendungsberatung und Verkauf von ELA-Anlagen, Personensuchfunk- und Sprechanlagen. (Elektrotechnik, Nachrichtentechnik, Kenntnisse in technischer Akustik)

Siegen bzw. Geschäftsstellen im Bundesgebiet
CIM
Kennziffer 79 V 10

Erfahrene Branchenspezialisten, aber auch Hochschulabsolventen für die Vertriebsunterstützung und das Marketing unserer zukunftsweisenden CIM-Konzepte. (Wirtschaftsingenieurwesen)

Siegen bzw. Geschäftsstellen im Bundesgebiet
EDV / ISDN
Kennziffer 79 V 11

Vertrieb unserer Büro- und Informationssysteme in der Bandbreite EDV-Systeme bis Nebenstellenanlagen. Vertriebserfahrung in diesem Bereich ist Voraussetzung. Auch Systemberater/Projektoren haben Entwicklungsmöglichkeiten.

Controlling

Bundesgebiet
Führungskräfte-Nachwuchs
Kennziffer 01 C 1

Mehrjähriges zielgerichtetes Job-Rotation-Programm in den Vertriebs-, Fertigungs- und Zentralbereichen mit den Aufgaben:
Mitarbeit im internen Revisionsdienst, der betriebswirtschaftliche Untersuchungen und Prüfungen in allen Unternehmensbereichen zur Unterstützung des Managements durchführt (Operational Audit). Bewältigung eigenverantwortlich wahrzunehmender Aufgaben, wie z. B. Bereitstellung und Analyse betriebswirtschaftlicher Daten, Durchführung der internen und externen Rechnungslegung sowie Unternehmensplanung in Fabrik- und Vertriebsorganisationen, Einsatz und Ausbau moderner Techniken der Planung, Datenverarbeitung, Kosten- und Entscheidungsrechnung. (Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsingenieurwesen, Uni)

ORG/DV

Hamburg
Büroautomatisierung
Kennziffer 02 D 1

Mitarbeit im wissenschaftlichen Rechenzentrum des Forschungslabors bei der Planung, Realisierung und Einführung von DV-Verfahren sowie Entwicklung eines integrierten Bürosystem-Konzepts. (Informatik mit Nebenfach BWL, Uni)

Hamburg
Rechnersupport
Kennziffer 02 D 2

Mitarbeit im wissenschaftlichen Rechenzentrum des Forschungslabors bei der Rechnerunterstützung unserer Forschungsgruppen durch Planung, Installation, Systemunterstützung von VAX-Rechnern und Workstations für graphische und KI-Anwendungen. (Informatik, Fachhochschule)

Hamburg
EDV-Nachwuchs
Kennziffer 08 D 3

Qualifizierter DV-Einstieg in Systementwicklung (DV-Anwendungsentwicklung und -pflege) und Systembetrieb (System-TP-Software, DB-/DC-Basis-Software, Spacemanagement, Jobplanung, Produktionssteuerung). (Informatik, Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt EDV, Wirtschaftsingenieurwesen)

Service

Stuttgart
µP-Entwicklungssysteme
Kennziffer 73 S 1

Installation und Service von universellen µP-Entwicklungssystemen, Systemeinweisung der Kunden. (Elektrotechnik, techn. Informatik, Lehre)

Logistik

Mönchengladbach
Verkehrs- und Außenwirtschaft, Zoll
Kennziffer 78 L 1

Planung, Steuerung, Tarifwesen etc. in unserem national und international operierenden Dienstleistungszentrum. (Uni/FH relev. Fachrichtungen)

Wenn Sie an einer dieser sehr unterschiedlichen Aufgaben interessiert sind, senden Sie uns bitte Ihre Bewerbungsunterlagen unter Angabe der für Sie interessantesten Kennziffer(n). Zu Ihrer Erleichterung haben wir in Klammern die jeweils bevorzugten Ausbildungsrichtungen den Kurzbeschreibungen der Stellen hinzugefügt. Gern geben wir Ihnen auch am Telefon noch nähere Auskünfte.

Dr. K.-P. Lensch
Steindamm 94
2000 Hamburg 1
Telefon 040/281-2173

Allgemeine Deutsche Philips Industrie GmbH
Führungskräfteentwicklung und -anwerbung

Der Ton macht die Musik - auch bei Kritik und Anerkennung

Von GUNDOLF KÜHN

Neben Lohn und Gehalt sind Anerkennung und Kritik die wichtigsten Führungsinstrumente im psychologischen Bereich. Da die altvertrauten Begriffe „Lob“ und „Tadel“ in der betrieblichen Umgangssprache, aber auch im Managementtraining heute für nicht mehr zeitgemäß erachtet werden, sprechen wir von „Anerkennung“ und „Kritik“.

Das aus dem Griechischen stammende Wort Kritik bedeutet zunächst einmal „Urteilen“ und ist insofern rein sprachlich gesehen, wertfrei. Wir sprechen von Buchkritik und Theaterkritik, wobei über eine positive oder negative Wertung noch nichts ausgesagt ist.

In der betrieblichen Umgangssprache freilich ist das Wort Kritik negativ aufgeladen, was man zum Beispiel an der Äußerung eines Mitarbeiters ablesen kann, wonach ein bestimmter Vorgesetzter nicht einmal „konstruktive Kritik“ vertragen könne.

Ist Anerkennung im Zeitalter der Roboter überflüssig?

Von früheren Epochen der Mitarbeiterführung ist die Einstellung von Führungskräften überliefert, daß dann alles in Ordnung sei, wenn dem Mitarbeiter nichts gesagt werde. War das Kind dann einmal in den Brunnen gefallen, wirklich ein schwerwiegender Fehler passiert, pflegten manche Vorgesetzte loszubreüllen und verstärkte zu kontrollieren.

Nach neueren Ergebnissen der Motivationslehre, die durchaus auch dem gesunden Menschenverstand des Betriebspraktikers entsprechen, weiß man, daß Mitarbeiter eine Rückmeldung über ihre Leistung brauchen.

Es ist nicht der schlechteste Mitarbeiter, der Gewisheit darüber haben will, wie ihn sein Chef einschätzt und wie dieser mit seiner Arbeit zufrieden ist. Damit freilich ist nicht jener Mitarbeiter gemeint, der bei jeder Gelegenheit zum Chef gelaufen kommt und wissen will, wie es weitergeht. Ein solcher muß im Grunde kritisiert werden, wenn er überhaupt die erforderlichen Fähigkeiten aufzuweisen hat.

Auf der anderen Seite will und kann ein Vorgesetzter auch nicht

nach jedem „einfachen“ Kontrollgang loben. Abgesehen davon, daß dies zeitlich nicht möglich ist, wäre festzustellen, daß sich Lob sehr schnell in seiner Wirkung verbräuchert.

Anerkennung stellt fast ein so heikles Führungsmittel wie Kritik dar. Bei übertriebener oder nicht ernsthafter Anerkennung kann ein Vorgesetzter erleben, daß sein Lob, das nicht ernst genommen wurde, für die Zukunft zu einer „stumpfen Waffe“ werden kann.

Wegen der im Betriebsalltag mehr oder weniger stark selbstkontrollierten Körpersprache der Mitarbeiter läßt sich diese unerwünschte Reaktion meistens auch nur an dessen Mimik und Gestik erkennen. Hier gilt die Erkenntnis der Lehre von der Körpersprache, daß ein Mensch mit seiner Gestik nicht lügen kann.

Jeder Mensch braucht Anerkennung, sie muß aber verdient sein. Von ganz besonderer Bedeutung sind hier die Erkenntnisse der Lernpsychologie, die besagen, daß der Mensch Verhaltensweisen, mit denen er Erfolg hatte, zu wiederholen pflegt. Erhält er hierbei noch positive Rückmeldung, so wird er bestärkt und damit auch sicherer.

Hinzu kommt, daß auch das einem jeden innewohnende Selbstwertgefühl sowie das Statusbedürfnis angesprochen wird. Was tun Menschen nicht alles, um anerkannt zu werden? Man denke nur an die vielfältigen Aktivitäten im privaten Bereich oder an das Vereinsleben. Im Zeitalter der Elektronik und Roboter wandeln sich auch die Managementfunktionen der Planung, Durchführung und der Kontrolle. Während in früheren Jahrzehnten der Kontrollvorgang durch den Vorgesetzten in vielen Branchen auch von der Persönlichkeit des Chefs geprägt war, werden die Mitarbeiter als Maschinenbediener und EDV-Benutzer heute vermehrt durch technisch ausgefeilte Überwachungssysteme geprägt. Aus der Sicht der Mitarbeiter hat dies Vor- und Nachteile.

Je nach Arbeitsinhalt und Spezialtätigkeit wird auch heute noch vom Vorgesetzten kontrolliert und sei es nur in bezug auf den Ausstoß der Produktion oder hinsichtlich der Qualität. Qualität wird zum Verhaltensbegriff nicht nur zum reinen Begriff der technischen Qualitätssicherung, der freilich auch weiterhin Bedeutung hat.

Die Wandlung des Kontrollbegriffs in Werkhalle und Büro ist deshalb so beachtenswert, weil auf die Kontrolle in absehbarer, vertretbarer Zeit die Kritik zu erfolgen hat. „Wer kontrolliert worden ist, hat einen Anspruch auf Kritik“, so besagte ein in der frühen Nachkriegszeit kreiertes, sehr bekanntes Führungsmodell.

Damit ist die ebenso logisch wie psychologisch wichtige Funktion gemeint, die Anerkennung und Kritik in erster Linie zu erfüllen haben: Mitarbeiter sind über das Kontrollergebnis zu informieren; sie sollen wissen, woran sie sind und an welchen Maßstäben sie gemessen werden.

Eine zweite Funktion liegt im bereits erwähnten Lernreiz. Ebenso wie „Führen“ bedeutet auch „Ge-



Pas de deux

führtwerden“ ein ständiges Lernen. Durch konstruktive Kritik und Verhaltenskorrektur wird unser Verhalten gefördert.

Zu beachten ist weiterhin die Aufgabe der Motivierung der Mitarbeiter, die ermutigende Impulse von außen benötigen, um sich weitere, höhere Ziele zu setzen.

Sie sollen bemerken, daß es sich lohnt, vorhandene Handlungsebenen auch im betrieblichen Bereich einzusetzen. Wer laufend negativ kritisiert wird, verliert den Mut und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten.

Wenn ein Vorgesetzter zu einem relativ neuen Mitarbeiter in der Abteilung, in der sich dieser schon gut eingewöhnt hat, sagt, die Leistung sei schon „ganz gut“, dann ist dies kein

Lob, eher ein Tadel, der zudem für eine bestimmte Zeit die Beziehung zwischen Chef und Mitarbeiter verdirbt.

Wenn der Volksmund sagt, daß der Ton die Musik mache, dann liegt darin eine bemerkenswerte Wahrheit. In der modernen Kommunikationslehre wird davon gesprochen, daß Probleme im zwischenmenschlichen Bereich nur dann zu lösen seien, wenn die Beziehungsebene - neben der Sachebene der Aufgabenerledigung - in Ordnung sei.

Die Kritik eines Mitarbeiters im Betrieb durch seinen Vorgesetzten soll keine vernichtende sein, sondern eine angemessene, wobei auch an den Menschentypus des zu Kritisierten zu denken ist.

Kritik darf auch keine „Einweg-Information“ seitens des Chefs sein, sondern eine Chance zur Verbesserung der Kommunikation. Wenn ein Mitarbeiter Gelegenheit zu einer Stellungnahme erhält, werden die in jedem vorhandenen Ansätze zur Selbsteinsicht gefördert.

Auch bei Kritik und Tadel muß ein Kritisiertes sein Gesicht wahren können. Diese positive Situation zu erreichen, ist eine ständige Aufgabe für alle, die Mitarbeiter zu motivieren haben.

Im Kritikgespräch hat ein Vorgesetzter seine Gesprächsautorität einzusetzen. Sie ist Voraussetzung für eine zeitgemäße, überzeugende Mitarbeiterführung.

Morgen konkurriert die Ausbildung im Betrieb mit der Universität

Von JÜRGEN BORGWARDT

Es ist reizvoll, aber äußerst schwierig, Prophet zu spielen, die Zukunft vorherzusagen. Serios kann man das jedoch nur tun, wenn man schon heute sichtbare Linien weiterzieht und begründet, warum man gerade dies für zukunfts-trächtig hält.

Also: dies ist nicht eigentlich Prophezie, sondern Einschätzung der Zukunft aufgrund heutiger Kenntnisse.

Nimmt man den leitenden Angestellten von heute, so sehe ich folgenden Bild: 98 Prozent aller leitenden Angestellten sind männlich. Zwei Drittel aller leitenden Angestellten sind Hochschulabsolventen, überwiegend Naturwissenschaftler, Techniker und Kaufleute.

Leitende Angestellte verdienen heute durchschnittlich zwischen 80 000 und 150 000 Mark. Sie liegen mit ihrem Einkommen also zwei- bis viermal so hoch wie das durchschnittliche Einkommen, das heute exakt 36 592 Mark laut Rentenversicherungsbericht 1986, Seite 23 beträgt.

Leitende Angestellte haben einen tarifunabhängigen Einzelarbeitsvertrag und unterliegen nicht der Arbeitszeitordnung.

Sie arbeiten nicht unter 35 Stunden, ihre Arbeitszeit beträgt häufig sogar mehr als 50 Stunden in der Woche.

Will der leitende Angestellte mit seinem Arbeitgeber über eine Verbesserung seiner materiellen Arbeitsbedingungen sprechen, kann er das individuell oder durch einen Sprecherausschuß tun. Nicht in jedem Unternehmen gibt es jedoch einen Sprecherausschuß. Jedenfalls können Leitende nicht den Betriebsrat bemühen.

Leitende Angestellte sind nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 in vielen Aufsichtsräten der Unternehmen repräsentiert.

Die Krankenquote der leitenden Angestellten liegt bei zwei Prozent, ist also weit niedriger als durchschnittlich.

Leitende Angestellte haben üblicherweise eine Altersversorgung, die sich zu einem Drittel aus Leistungen der gesetzlichen Rentenversicherung und zu zwei Dritteln aus Leistungen der betrieblichen Altersversorgung zusammensetzt.

Und was tun die leitenden Angestellten? Sie sind ein Teil der Unternehmensführung, sie haben die sektorale Verantwortung, die „Tiefenverantwortung“, für die unternehmerische Entscheidung, die in der Dreizehn den Vorständen obliegt.

Unternehmerische Tätigkeit ist vielfältig und nur beispielhaft zu beschreiben: Sie ist Forschung und Entwicklung, ist Personalverantwortung und Sicherheitsverantwortung, Energie- und Kostenverantwortung, Planung und Kontrolle, Steuerung des Unternehmensverhaltens rechtlich, steuerlich, absatzmäßig und verweist was noch alles.

Und wie wird das in Zukunft aussehen?

Die Zahl der weiblichen leitenden Angestellten dürfte zunehmen, aber nur dann, wenn auch bei den Frauen

selbst der Wille wächst, Karriere machen zu wollen.

Die Ausbildung wird noch stärker auf die Hochschulen verlagert werden. In Großunternehmen aber wird es auch eine immer qualifiziertere betriebliche Ausbildung geben, die in Niveaus und Chancen mit der Hochschulausbildung konkurrieren kann. Ausgenommen ist dabei jedoch der technisch-naturwissenschaftliche Bereich.

Daß der leitende Angestellte von morgen mit neuen Techniken vertraut und zu lebenslangem Lernen bereit sein muß, gilt schon heute, erst recht aber morgen.

Akzeptanz der neuen Techniken und ihre Durchsetzung, dabei die Beilegung von Ängsten bei der Belegung von Hochschlabsolventen, überwiegend Naturwissenschaftler, Techniker und Kaufleute.

Sprachen werden zunehmend wichtiger. Mindestens eine Fremdsprache fließend wird zum Maß eines jeden leitenden Angestellten.

Teilarbeit und Flexibilität werden stärker gefragt sein, weil die Lösungen der Probleme immer komplexer und interdisziplinärer werden. Damit wird aber auch das Gruppenbewußtsein wachsen.

Heute gesetzlich noch nicht vorgesehene Sprecherausschüsse werden künftig gesetzlich verankert sein. Das ist jedoch nicht nur ein Ausdruck eigener Interessenvertretung, sondern eben auch des Gruppenbewußtseins.

Die materiellen Arbeitsbedingungen, soweit sie vom Unternehmen abhängen, werden sich nicht wesentlich verändern: Leistung hat eben ihren Preis.

Sorge aber ist jedoch angebracht, ob der gesetzliche Bereich standhaft genug gegenüber dem Neidenden bleibt.

Gegenüber der Politik wird noch mehr Wachsamkeit geboten sein als heute. Dies gilt auch und besonders für die Bedingungen des Arbeitens selbst.

Der leitende Angestellte wird künftig politischer werden müssen. Er wird mehr Rationalität einbringen müssen, damit Ängste und Irrationalität auch dort nicht überhand nehmen.



JÜRGEN BORGWARDT
Geboren 1937, Studium Jura, Deutsch und Geschichte in Hamburg und Göttingen. Großes juristisches Staatsexamen 1968. Rechtsanwalt. Seit 1969 Hauptgeschäftsführer der Union der Leitenden Angestellten ULA, Essen.



GUNDOLF KÜHN
Studium Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Seit 1976 selbständiger Unternehmensberater und Management-Trainer, seit 1976 Lehrbeauftragter für Betriebspsychologie und Personalwesen in Gießen.

Wir sind die deutsche Tochtergesellschaft eines führenden Chemiekonzerns. Grundlagenforschung und Know-how begründen unseren weltweiten Markterfolg. Unsere Produkte - anorganische Spezial-Chemikalien wie Katalysatoren und Molekularsiebe, mikronisierte Kieselsäure-Produkte und Additive - werden in vielen industriellen verfahrenstechnischen Prozessen eingesetzt. Es ist unser Ziel, auch zukünftig wissenschaftlich-technisch ausgereifte und auf unsere Abnehmer zugeschnittene Problemlösungen von höchster Qualität anbieten zu können. Wir wissen, daß unser Erfolg ganz entscheidend von der Qualifikation unserer Mitarbeiter abhängt. Aus diesem Grunde suchen wir mehrere

Entwicklungs-Ingenieure

Diplom-Chemiker (TU/TH) Diplom-Ingenieure VFT Chemie-Ingenieure (FH)

der Bereiche Anorganik, chemische Verfahrenstechnik, technische Chemie, physikalische Chemie, Elektrochemie. Wir denken sowohl an künftige Mitarbeiter mit Berufserfahrung in der Industrie als auch an Hoch- und Fachhochschulabsolventen, denen wir als engagierte Nachwuchskräfte eine gute Chance zur qualifizierten Einarbeitung geben.

Die einzelnen Aufgabenstellungen und Tätigkeitsfelder sind, je nach Ausbildung und Erfahrungsstand, vielseitig und anspruchsvoll. Von der Übernahme selbständig zu bearbeitender Produktmodifizierungen, -optimierungen, -neuentwicklungen über Verfahrens-Entwicklungen bis hin zur eigenverantwortlichen Durchführung eines langfristigen Forschungsprojekts, vom Labor über die Pilot-Anlagen bis zur Produktionsreife, mit und ohne Personalverantwortung - die klar definierten Zielsetzungen bieten ein Höchstmaß an meßbaren Erfolgchancen in unserem stark expansiven Unternehmen, denn wir rekrutieren unsere Führungskräfte nach Möglichkeit aus den eigenen Reihen.

Interessiert? Dann senden Sie bitte Ihre Bewerbung unter Angabe Ihres frühesten Eintrittstermins und Ihres Gehaltswunsches an die von uns beauftragte Unternehmensberatung. Sollten Sie vorab weitere Informationen wünschen, steht Ihnen unser Berater, Herr Peter Schimmelmänn, telefonisch gern zur Verfügung, auch am Sonntag zwischen 17 und 20 Uhr. Kennziffer P8646/P8656.

PETER SCHIMMELMANN GMBH

Gesellschaft für
Unternehmensberatung

Elisabethenstr. 11
6100 Darmstadt
Tel. 061 51/268 01

إتداتالاج

Kann ein Unternehmen schnell auf Veränderungen am Markt reagieren, ist es der Konkurrenz schon einen großen Schritt voraus

Die Mochtegerne und ewig Gestrigen blockieren den Erfolg

Von EWALD KOCK

Fragen Sie doch mal einen Spitzenmanager in einem führenden Unternehmen nach seinen Hauptkonkurrenten: Ich bin sicher, aus dem Stand wird er die Namen der Firmen aufzählen, die ihm auf dem Markt das Leben schwermachen.

Doch der wirkliche Wettbewerb kommt von einer Seite, an die er gar nicht denkt: Es sind die Mochtegerne, die Einseitigen, die Zaghaften, die Autoritären, die Angstlichen, die ewig Gestrigen, die Unterlasser, die Verwalter, die Rechthaberischen im eigenen Unternehmen - eine immaterielle Konkurrenz, so der Vorstand eines Unternehmens, das mit seinen Erfolgen Aufsehen erregt hat.

Absatz- und kundenorientiertes Planen und Verhalten sollte deutlich werden im Verhalten des Pflöckers, der Dame in der Telefonzentrale, bei Führungskräften und dem Vorstand. Doch wir erleben, daß der Kunde gar nicht mehr im Mittelpunkt der unternehmerischen Aktivitäten steht. Passive Verwaltungsmethoden hat sich in fast allen Etagen westdeutscher Unternehmen breitgemacht, meint der Geschäftsführende Gesellschafter eines Unternehmens in Nordrhein-Westfalen, das sich gerade von einem US-Multi gelöst hat.

Fast 90 Prozent aller bundesdeutschen Unternehmen - so ein Unternehmensberater - haben die Bereitschaft abgelegt, über die beste Organisation verfügen zu wollen, deren Mitarbeiter ausgestattet sind mit pionierhaftem Verhalten, mit der Bereitschaft, alles geben zu wollen, die sich berufen fühlen, die Zufriedenheit des Kunden in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten zu stellen.

Auf den Führungsetagen haben sich die Offiziere behaglich darauf eingerichtet, 90 Prozent ihrer Zeit für die Administration und zehn Prozent für die Kommunikation zu verwenden - und nicht umgekehrt. Die Mannschaft hat diese Verhaltensweise größtenteils übernommen.

Wer hat jemals eine Führungskraft gehört, die sich selber in das Zentrum der Kritik gestellt hat: "Ich bin als Unternehmer gescheitert, weil es mir nicht gelungen ist, die Wünsche und Bedürfnisse unserer Kunden zu wecken."

Ich habe es nicht verstanden, meine Mitarbeiter zu befähigen, sich mit den Zielen des Unternehmens zu identifizieren.

Kenntnisse und Ansichten meiner Mitarbeiter habe ich nicht respektiert, weil ich alles besser wissen wollte.

Verständigung unter den Mitarbeitern habe ich verhindert, um lästige Kreativität und selbständiges Denken einzudämmen.

Endlose Diskussionen und Monologe auf Konferenzen habe ich gefördert, denn müde gewordene und resignierende Teilnehmer sind willige Mitarbeiter.

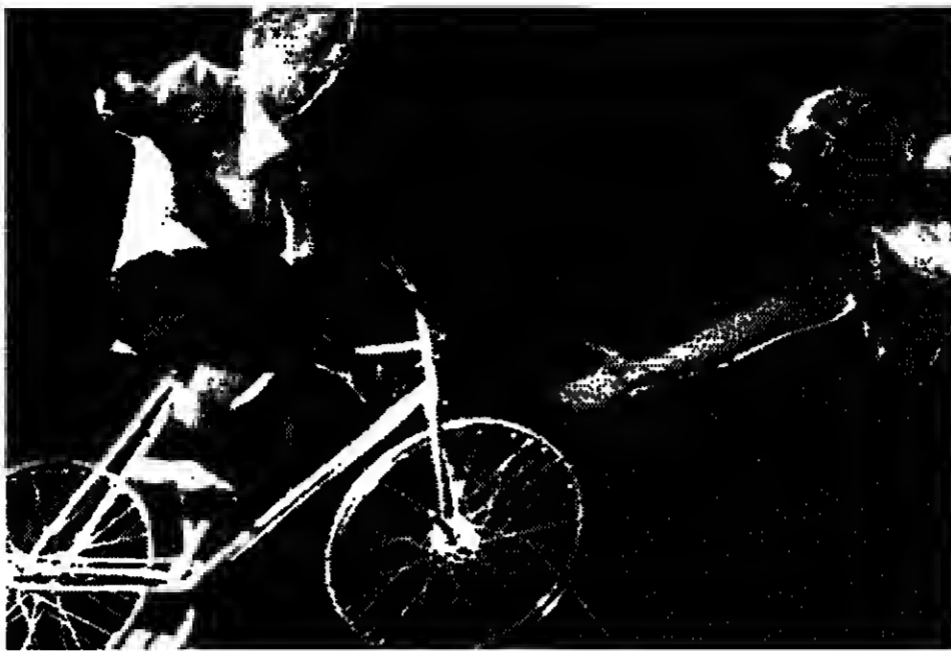
Mitarbeiter mit ungewöhnlichen Fähigkeiten und Initiativen habe ich aus meiner näheren Umgebung ferngehalten, denn Nicker respektieren meinen Führungsanspruch und stellen ihn nicht in Frage.

Für mich war es wichtiger, zu administrativen und analytischen zu handeln. Dadurch habe ich das Risiko minimiert und jedes unternehmerische Handeln - auch bei meinen Mitarbeitern - eingeschränkt.

Verkauf und kundenorientierten Planen und Verhalten in allen Unternehmensbereichen widerstehen. Der Wandel ist Bestandteil unseres Lebens geworden. Eine neue Sache ersetzt geadeltes die ältere. Wir zerstören Altes und schaffen Neues. In allen Industriezweigen ist der Wandel eine harte Herausforderung. Führungskräfte müssen ihre Vermutungen und Prognosen ständig in Frage stellen. Was verlangt der Markt, was verlangen meine Kunden? Wie verhält sich der Wettbewerb? Wie verhält sich meine Mitarbeiter im Hinblick auf Veränderungen? Wie groß ist die Bereitschaft in meinem Unternehmen, neue Ideen zu realisieren? Wie entwickle ich bei meinen Führungskräften die Fähigkeit, den Kunden, Händlern, Verkäufern, Mitarbeitern zuzuhören?

Wie fördere ich bei meinen Mitarbeitern die Fähigkeit des kreativen Mitdenkens - um mich vor oft falschen Vorschlägen der Unternehmensberater zu schützen?

Viele Vorstände nehmen den Wandel wahr und reagieren nicht darauf. Ein Beispiel: Wo steht geschrieben, daß Werbetexte für immer und ewig nur für Instrumente wie TV-Einschaltungen, Anzeigen, Prospekte, Messestände ausgegeben werden müssen? Viele Unternehmen - darunter auch Volkswagen, Wolfsburg, - haben er-



Das Unikat

setzt, einen Teil des Etats in die Verkäuferbefähigung - in das Training vor Ort - zu investieren. Zu ihrer Überraschung stellen sie fest, daß diese Investition wieder zurückfließt in Form von höheren Umsätzen und verbesserter Rendite.

Wie kommt diese Ablehnung des Wandels zustande? Oft ist die Unternehmensbürokratie verantwortlich. Manchmal haben die Mitarbeiter einfach Angst vor dem Neuen. Man sieht in die Vergangenheit, nicht in die Zukunft.

Zu oft wird die Produktion zum zentralen Mittelpunkt aller unternehmerischen Aktivitäten. Man macht sich mehr Sorgen um die Fertigung als um die Befriedigung der Marktbedürfnisse.

Wichtige Aufgabe der Unternehmensführung ist es, den innovativen Geist zu erhalten, denn der hat ihr ja überhaupt zum Erfolg verholfen.

Sie müssen weiterhin die Innovation und den Wandel als Verbündete für sich und nicht als Konkurrenten gegen sich arbeiten lassen.

Statt sich mit einer skeptischen und kritischen Öffentlichkeit herumzuschlagen, sollte das Unternehmen von ihr lernen. Reaktionen aus der Öffentlichkeit ermuntern, und dann seine Produkte und Strategien den Marktbedürfnissen anpassen.

Es sollte durch detaillierte Kun-

den, Händler- und Verkäuferbefragungen herausfinden, warum Kunden unzufrieden sind und welche Veränderungen und Aktivitäten vonnöten sind, um die Produkte entscheidend zu verbessern.

Immer noch gehen Unternehmer davon aus, der Käufer lasse sich beim Kauf eines Produktes von rationalen Überlegungen leiten. Das Gegenteil ist der Fall: Alle möglichen Ängste, Zweifel, Urbedürfnisse kommen mit ins Spiel. Der Bedarf ist ein psychologischer Faktor und orientiert sich nicht an der Brauch-

barkeit des Produktes schlechthin, sondern größtenteils an den Bedürfnissen des Käufers.

Was gut ist für die Fertigung, ist nicht unbedingt auch gut für den Absatz. Wenn ein Massenprodukt - also immer wieder das gleiche Produkt - vom Fließband läuft, kann der Hersteller mit steigendem Produktionsausstoß seine Kosten immer weiter senken.

Die Möbelindustrie ist ein typisches Beispiel: Der Wettbewerb in dieser Branche degeneriert zu einem Kampf um die Preisvorherrschaft. Man meint, den Kunden nur noch über den niedrigen Preis gewinnen zu können. Im Gegenteil: Mit 600 Millionen Mark im Jahr wird die Niedrigpreisstrategie umworben. Hinzu kommt: Die Verkäufer sind oft schlecht ausgebildet und nicht in der Lage, auf die Bedürfnisse der Kunden einzugehen, geschweige Kundenbedürfnisse zu wecken.

Sie produzieren, reduzieren sich in vielen Fällen in den Bankrott. In den letzten 20 Jahren kam mehr als die Hälfte aller Innovationen von Firmen mit weniger als 200 Angestellten.

Ein Institut wies nach, daß Firmen mit weniger als 20 Mitarbeitern 60 Prozent aller neuen Arbeitsplätze geschaffen haben - und daß 86 Prozent aller neuen Arbeitsplätze von Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbei-

tern geschaffen wurden. Kleine Unternehmen sind also innovativer und produktiver als ihre großen Brüder.

Firmen, die zu Großunternehmen geworden sind, übernehmen auch oft deren Probleme: Sie sind weniger kreativ und dynamisch, entwickeln eine Aversion gegenüber Risiken. Sie entwickeln kaum neue Ideen, neue Ansätze, wagen keine Experimente.

Je mehr Gremien und bürokratische Ebenen eine Großfirma in ihre Struktur aufnimmt, desto langsamer erkennt sie neue Möglichkeiten und desto zögerlicher reagiert sie auf Marktveränderungen. Die Reaktionszeit verlängert sich erheblich.

In der Regel empfindet sich der Verkäufer nicht als ein Glied in der Kette in der Reihe der Unternehmensglieder. Wie bei fast allen Unternehmen, wo die Marketing-Philosophie nicht stimmt, dienen Verkäufer nicht dem Kunden, sondern nur sich selbst.

Flankierende Produkte zu dem (einen) Wunschprodukt werden von Verkäufern kaum angeboten. Wenn der Käufer eines der großen Kaufhäuser betritt, spürt er es dort am deutlichsten: wenig Fachkenntnisse, kein Engagement, kaum Interesse an der Kundschaft, Empfang, Begrüßung, Verabschiedung (in Japan ein überwältigendes Ritual), sind in deutschen Häusern kaum selbstverständlich. Generell zeigen sich deutsche Verkäufer nicht besonders am Verkauf (ganz abgesehen vom Zusatzverkauf) interessiert.

Es ist sicher falsch, die Verkäufer pauschal als unqualifiziert, bequem und gleichgültig zu diffamieren. Verantwortlich ist die Führung, die es versäumt, einen Teil der Werbegelder in die Befähigung der Verkäufer zu investieren.

Heute müssen Unternehmen in allen Richtungen nach neuen Chancen Ausschau halten und auch überall mit Konkurrenz rechnen. Eine Firma mit einem weiten Produktkonzept marschiert nicht mit Scheuklappen durch den Markt. Unternehmen wie Bertelsmann, Hüssel, Veba, Miele, Steilmann und viele mittelständische Unternehmen sind positive Beispiele.

Nach einer Schätzung wurden 99 Prozent aller technischen Innovationen in der Geschichte der Menschheit in den letzten 20 Jahren gemacht. Die Stahlindustrie, die Erdölindustrie, die Textilbranche - sie alle wurden

von technischen Fortschritt über-

rumpelt. Firmen haben keine Möglichkeit, die Konkurrenz davon abzuhalten, innovativ zu sein. Doch sie können sich darauf vorbereiten. Sie müssen einsehen, daß kein Unternehmen zu groß oder zu klein ist, um sich vor den Umwälzungen, die zu erwarten sind, schützen zu können.

Dies ist das größte Hindernis von allen. Maschinen machen sich keine Konkurrenz. Menschen hingegen schon. Letztere müssen die Möglichkeiten, die der Markt bietet, erkennen und für sich nutzen.

Es gibt viele Wege, wie man schließlich mit sich selbst in Wettbewerb treten kann. Wenn man die eigenen Ideen unterschätzt, nur weil sie bisher nicht erprobt worden sind, so geschieht genau das. Auch wenn man sich mit einer Aura der Allmacht umgibt und davon überzeugt ist, daß man nicht scheitern kann, wird man zu seinem eigenen Hindernis. Wenn man nicht zuhört oder keine Veränderungen akzeptieren will - all das führt zur Konkurrenz mit sich selbst.

Man muß sich einer kreativen Denkweise öffnen. Wenn sich die Marktbedingungen daran schnell ändern, müssen die Manager in der Lage sein, eine neue Lage zu analysieren und kreativ darauf zu reagieren. Alte Lösungen für neue Probleme führen da nicht zum Erfolg.

Vor allem aber müssen die Manager den Markt im Auge behalten. Sie müssen zuhören und reagieren. Sie dürfen ihre Konkurrenten nicht unter- oder überschätzen. Sie müssen ständig experimentieren. So können sie das größte Problem ausschalten: sich selbst zu behindern.

den. Händler- und Verkäuferbefragungen herausfinden, warum Kunden un-

zufrieden sind und welche Veränderungen und Aktivitäten vonnöten sind, um die Produkte entscheidend zu verbessern.

Immer noch gehen Unternehmer davon aus, der Käufer lasse sich beim Kauf eines Produktes von rationalen Überlegungen leiten. Das Gegenteil ist der Fall: Alle möglichen Ängste, Zweifel, Urbedürfnisse kommen mit ins Spiel. Der Bedarf ist ein psychologischer Faktor und orientiert sich nicht an der Brauch-

barkeit des Produktes schlechthin, sondern größtenteils an den Bedürfnissen des Käufers.

Was gut ist für die Fertigung, ist nicht unbedingt auch gut für den Absatz. Wenn ein Massenprodukt - also immer wieder das gleiche Produkt - vom Fließband läuft, kann der Hersteller mit steigendem Produktionsausstoß seine Kosten immer weiter senken.

Die Möbelindustrie ist ein typisches Beispiel: Der Wettbewerb in dieser Branche degeneriert zu einem Kampf um die Preisvorherrschaft. Man meint, den Kunden nur noch über den niedrigen Preis gewinnen zu können. Im Gegenteil: Mit 600 Millionen Mark im Jahr wird die Niedrigpreisstrategie umworben. Hinzu kommt: Die Verkäufer sind oft schlecht ausgebildet und nicht in der Lage, auf die Bedürfnisse der Kunden einzugehen, geschweige Kundenbedürfnisse zu wecken.

Sie produzieren, reduzieren sich in vielen Fällen in den Bankrott. In den letzten 20 Jahren kam mehr als die Hälfte aller Innovationen von Firmen mit weniger als 200 Angestellten.

Ein Institut wies nach, daß Firmen mit weniger als 20 Mitarbeitern 60 Prozent aller neuen Arbeitsplätze geschaffen haben - und daß 86 Prozent aller neuen Arbeitsplätze von Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbei-



EWALD KOCK
Geboren 1935. Gründete 1972 die Zeitschrift „Congress + Seminar“. Heute freier Journalist und Unternehmensberater.

FV AKTUELL
Fachvermittlung für besonders qualifizierte Fach- und Führungskräfte

... ein besonderer Service der Bundesanstalt für Arbeit.

25 Fachvermittlungsdienste (FVD) und die Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (ZAV) sind bundesweit für Sie da. Erfahrene akademische Arbeitsberater und Vermittlungsfachkräfte helfen bei der Suche

- nach passenden Arbeitsplätzen
- nach geeigneten Mitarbeitern.

Sie informieren und beraten über Fragen des Berufs und des Arbeitsmarktes.

Die Fachvermittlungsdienste (FVD) betreuen Bewerber mit abgeschlossenem Studium oder gleichwertiger Befähigung, von Absolventen bis zur Führungskraft. Ihr regionaler Einzugsbereich umfaßt jeweils mehrere Arbeitsamtsbezirke. Im Bedarfsfall kann Ihnen auch der gesamte Arbeitsmarkt erschlossen werden, denn alle Fachvermittlungsdienste stehen über EDV ständig miteinander in Verbindung. Es genügt also, wenn Sie sich mit Ihrem Anliegen an den für Ihren Wohnort oder den Sitz Ihrer Firma regional zuständigen Fachvermittlungsdienst wenden.

Die Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (ZAV) ist bundesweit für Führungskräfte des oberen und obersten Führungsbereiches tätig. Sie betreut außerdem Ärzte, Zahnärzte und Tierärzte.

Weitere Auskünfte geben Ihnen gerne die FVD, die ZAV und die Arbeitsämter.

Bundesanstalt für Arbeit

ANT
Nachrichtentechnik

Seit Jahrzehnten sind wir ein führendes Unternehmen auf allen Bereichen der Nachrichtenübertragung. Unsere Fachbereiche Multiplextechnik, Richtfunktechnik, Fernmeldekabelanlagen, Raumfahrttechnik, Kommunikationssysteme und Elektroakustik entwickeln, fertigen und vertreiben nachrichtentechnische Anlagen und Systeme für Kunden in aller Welt. Wir, die ANT Nachrichtentechnik GmbH mit Sitz in Backnang und Werken in Wolfenbüttel, Offenburg und Schwäbisch Hall sowie den Vertriebsniederlassungen in der Bundesrepublik, beschäftigen derzeit rund 7000 Mitarbeiter, davon über 1300 Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung.

Diplom-Ingenieur bei ANT.

Wir bieten qualifizierten Absolventen der Fachrichtung Elektro-/Nachrichtentechnik den beruflichen Start in interessante und vielseitige Aufgabengebiete. Nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf, indem Sie uns anrufen oder Ihre Bewerbungsunterlagen zusenden.

ANT Nachrichtentechnik GmbH
Personal- und Sozialwesen
Gerberstraße 33
7150 Backnang
Telefon: 071 91/13-26 66

Kompetenz in Kommunikation

Die Merz-Akademie in Stuttgart macht eher den Eindruck einer professionellen Werbeagentur - Eine Reportage von Hans-Peter Grella

In acht Semestern zum Grafik-Designer

Fünf Gehminuten von der stattlich anerkannten Merzschule in Stuttgart, befindet sich die „Private Fachhochschule für Kommunikations-Design“ inmitten einer der schönsten Villengegenden der Landeshauptstadt. In der Cafeteria, einer Art Brain-Storming-Room, an der Repro, an der Siebdruckanlage - überall wird gruppenweise gearbeitet, beratschlagt, immer wieder nachgehakt. Teamgeist und Teamarbeit gebürt hier zur täglichen Praxis.

Wer im Team zu arbeiten nicht gelernt hat, kann in der Werbung, in der stark interdisziplinär gearbeitet wird, keine Karriere machen. Die verschiedenen Arbeitsgänge, die einer Werbekampagne vorausgehen, Marktbeobachtung, Text, Satz, Fotografie, Layout: Jede Facette der Arbeit muß sich mosaikartig zum Ganzen fügen.

Wenn sich wie hier bis zur Druckwerkstatt alles unter einem Dach befindet, wird der Student in komplexe Arbeitsprozesse eingebunden, ohne dabei den Überblick zu verlieren.

Beinahe 70 Jahre ist die Merz-Akademie alt. Sie gilt als die Keimzelle des Werkhäuses Merz. Seit mehr als 30 Jahren findet hier nicht nur Erwachsenenbildung statt, sondern es werden in einem achtemsemestrigen Studium Grafik-Designer ausgebildet. Nach umfangreichen Umbauten liegt die Akademie im Trend der Zeit: Computergrafik wird künftig Bestandteil des Studiums an der Merz-Akademie sein.

Überhaupt macht die Akademie heute eher den Eindruck einer professionell geführten Werbeagentur, als den einer Schule.

Zu Beginn des Wintersemesters 85/86 wurde an der Merz-Akademie die erste Studenten-Agentur für Werbung und Grafik-Design eröffnet: die erste in der Bundesrepublik, wahrscheinlich sogar in Europa. Das 7. Semester arbeitet heute fast unter den gleichen Bedingungen, wie auch später in der Praxis.

Unter Anleitung eines beruflerfahrenen Ateliereleiters und betreut von Dozenten der Akademie, werden reale Aufträge ausgeführt, wird an praxisbezogenen Projekten gearbeitet.

Damit soll erstens erreicht werden, daß verschiedene Erfahrungen, die von den Studentinnen und Studenten während des Praxis-Semesters (6. Semester) in den Firmen gemacht wurden, gemeinsam anhand realer Projekte reflektiert und zweitens durch gezielte Studienprogramme theoretische und praktische Stoffe aus dem Studium vertieft und ergänzt werden. Das externe Praktikum und die Arbeit in der Studenten-Agentur sollen dazu dienen, Lücken bei den einzelnen Studenten aufzudecken und durch individuell abgestimmte Programme zu füllen.

Von der Akademieleitung ist nicht beabsichtigt, daß die Studenten-Agentur den professionellen Grafikern und Werbeagenturen Konkurrenz macht.

Im Gegenteil: Jede Form der Zusammenarbeit mit den beruflichen Praktikern ist ausdrücklich erwünscht. Um nicht in den Verdacht des unlauteren Wettbewerbs zu geraten, arbeitet die Studenten-Agentur - soweit es sich nicht um Aufgaben aus

dem eigenen Hause, dem Werkhaus Merz handelt - nicht kostenlos. Sie berechnet ihre Honorare aufgrund der Honorarordnung eines der Berufsverbände für Grafik-Designer. Die Einnahmen der Studenten-Agentur - abzüglich der speziellen Kosten der Merz-Akademie für diese Agentur - werden auf die beteiligten Studentinnen und Studenten verteilt.

Daß es sich bei den Studenten um junge Menschen mit einem ausgeprägten Gespür für (Selbst-)Darstellung und zu Farben handelt, läßt sich alleine schon am modischen Outfit ablesen. Nur wer seine Persönlichkeit „mit dem gewissen Etwas des Künstlerischen“ in Plakatform grafisch überzeugend darzustellen weiß und das Abitur hat, darf sich nach eingehender Aussprache mit der Dozentenschaft Hoffnung auf einen der knapp über 100 Plätze machen.

Seit Januar 1984 wird mit der Akademie ein vom Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft in Bonn geförderter vierjähriger Modellversuch mit dem Titel „Praxisnahe Berufsausbildung im Bereich Kommunikations-Gestaltung“ durchgeführt. Dabei werden neue Formen der Integration von beruflicher Praxis und Studium entwickelt und erprobt.

Jeder Beruf unterliegt dem Wandel der Zeit. Mit den Ausbildungsmethoden von gestern lassen sich nicht die Karrieren von morgen schmieden.

Vom Grafik-Design zum Kommunikations-Design heißt die Devise. Nach Auffassung der Akademieleitung befindet sich die Bundesrepublik Deutschland im Übergang vom Industrie- zum Kommunikationszeitalter. Während das Industriezeitalter dadurch gekennzeichnet ist, daß mehr als 50 Prozent der Erwerbstätigen in der industriellen Produktion beschäftigt sind, werden im Kommunikationszeitalter mehr als 50 Prozent der Erwerbstätigen im Sektor Verwaltung und Dienstleistung beschäftigt sein.

Neben den Informatikern und den Kommunikations-Technikern wird der Kommunikations-Gestalter zu einem Schlüsselberuf der Zukunft. Aus dieser Situation ergeben sich folgende neue Problemstellungen für das Berufsbild des Kommunikations-Designers.

Wo die Ausbildung nicht den Bezug zur Praxis hält, schwinden die Chancen der Absolventen. Bereits heute würden Grafik-Designer in der Praxis mit neuen Aufgaben konfrontiert, auf die sie nicht ausreichend vorbereitet sind. Vom Grafik-Designer werde eine Kooperationsfähigkeit verlangt, auf die er während des Studiums vorbereitet werden muß.

Der Umgang mit dem Keyboard wird für den künftigen Grafik-Designer so selbstverständlich sein wie der jahrzehntelange Umgang mit dem Schneidmesser. Dieser schnelle und umfassende Wandel in den Aufgabenstellungen erfordert Konsequenzen für die Art des Studiums.

Akademieleiter Markus Merz spricht aus Erfahrung, wenn er feststellt, daß bereits jetzt den Fachhochschulen für Gestaltung seitens der Praktiker der Vorwurf gemacht wird, unter den bisherigen Bedingungen nicht in der Lage zu sein, ausreichende Flexibilität und Kreativität zu er-



Zum Ziel

zeugen, um auf ein neues berufliches Umfeld adäquat zu reagieren.

Welche Grundsätze gelten für die Akademie zur Erreichung von noch mehr beruflicher Praxis? Markus Merz sieht die Ideallösung in der Bereitstellung sogenannter „Leerstühle“. Praktiker aus den verschiedenen Bereichen des Kommunikations-Designs sollen als Gastdozenten in das Regelstudium in weit höherem Maße einbezogen werden, als es bisher in der Bundesrepublik üblich ist.

Aufgabe der Praktiker ist es, Aufgabenstellungen, Arbeitsmethoden und Arbeitstechniken aus ihrer aktuellen Berufspraxis zu vermitteln. Unter Praktiker versteht Merz nicht nur Grafik- oder Kommunikations-Designer, sondern darüber hinaus Vertreter aller Berufe, mit denen der Student in seiner späteren beruflichen Praxis zusammenarbeiten wird.

Um die dafür notwendigen Geldmittel bereitzustellen, wird ein erheblicher Teil der Planstellen für Professoren nicht mit hauptamtlichen Angestellten besetzt, sondern diese Personalkosten werden für die Honorierung von Praktikern und Experten verwendet. Es sei geplant, minde-

stens ein Drittel aller Planstellen als „Leerstühle“ für Praktiker freizuhalten. Darüber hinaus sollen Produktion und Lehre im technischen Bereich miteinander kombiniert werden. Um auch hier eine Verzahnung von Studium und beruflicher Praxis zu erreichen, werden keine reinen Lehrwerkstätten eingerichtet.

Stattdessen findet eine Kooperation mit den auch kommerziell produzierenden Merz-Druckwerkstätten statt, die im selben Gebäude wie die Akademie untergebracht sind. In den von den Merz-Druckwerkstätten nicht abgedeckten Techniken, insbesondere der Computer-Grafik, wird die Kooperation mit kommerziell arbeitenden Unternehmen gesucht.

Jeder wird, bevor er einen Ausbildungsvertrag unterschreibt, heute gründlicher als früher prüfen, wie es um die beruflichen Aussichten im angestrebten Beruf bestellt ist. Die beruflichen Chancen der Absolventen der Merz-Akademie sollen durch das Studienkonzept sowohl kurz wie auch langfristig gesichert bleiben.

„Kurzfristig soll ihnen durch die größere Vertrautheit mit den Bedin-

gungen der beruflichen Praxis der Einstieg in ihren Beruf erleichtert werden. Langfristig werden die Studenten durch die intensive Auseinandersetzung mit neuen Aufgabenstellungen, Arbeitsmethoden und Arbeitstechniken, die sie bereits während des Studiums geführt haben, besser auf den ständigen Wandel in ihrem Beruf vorbereitet.“

Durch die Einbeziehung von Professionals aus den verschiedenen Arbeitsbereichen und die Abhaltung berufsübergreifender Seminare, ermöglicht durch die flexible Besetzung der „Leerstühle“, und eine den Zeiterfordernissen angeglichene Studienplanung wird den Studenten die Sicherheit gegeben, optimal auf ihre berufliche Zukunft vorbereitet zu werden.

Markus Merz zu den Berufsaussichten seiner Studenten: „Von den Absolventen der letzten sechs Jahre arbeiten mehr als 90 Prozent in ihrem studierten Beruf. Es ist kein Fall in den letzten Jahren bekannt, in dem ein Absolvent nicht spätestens ein halbes Jahr nach dem Abschluß einen Arbeitsplatz gefunden hätte.“

Die Inhaber zweier großer Stutt-

garter Werbeagenturen mit Millionen-Etats und eines Messeausstatters, neben einigen freischaffenden Künstlern von Format, prägen die Merz'sche Akademieausbildung.

Noch wesentlich mehr Studenten könnten bei Merz den Grundstein zu einer erfolgversprechenden Karriere legen, wenn die idyllische Villa, in der die Akademie bisher untergebracht ist, nicht bereits jetzt aus allen Nähten platzen würde. Um räumliche und ausbildungstechnische Expansion bestrebt, ist Markus Merz seit einigen Monaten mit einer Idee beschäftigt, die mit den Begriffen „Kreativ-Park“ oder „Campus“ einmal futuristisch, einmal vertraut anmutend umschrieben ist.

Was dem rührigen Akademieleiter konkret vorschwebt, ist ein Interessenverbund zwischen Akademie und freier Wirtschaft zum alleseitigen Nutzen. Die Idee sei, in Anlehnung an die „Technologie-Parks“ überreif. Eine Art Silicon Valley mitten in Stuttgart? Wie immer, wenn sich Gegner und Befürworter die Waage halten, geschieht zunächst nichts. Die Akademie wird sich in der Kunst des Wartens üben müssen, bis man sich beim Finanzministerium entschieden hat.

*

Die Merzschule in Stuttgart hat sich einer Erziehungskonzeption verschrieben, die bereits im Vorschulalter greift und junge Menschen bis zum Abitur führt. Kindergärten, Grundschule und Gymnasium befinden sich unter einem Dach, ein Tages- und ein Vollinternat sind der Schule angegliedert.

„Erkennen und Gestalten“ sind die Quintessenz des erzieherischen Credo, das der Pädagoge Albrecht L. Merz bereits nach dem Ersten Weltkrieg als wesentlich erkannt und seinen Nachfolgern ins Stammbuch geschrieben hat.

Gibt es neben der weltbekannten Stuttgarter Sportwagenschmiede hier eine Stuttgarter Karriereschmiede? „Eliteschule wollen wir nicht sein“, rückt Dr. Volker Merz, ein Sohn des Gründers, im WELT-Gespräch das Selbstverständnis der Schule ins rechte Licht. Karrieren sind die Früchte des erfolgreichen Erziehungskonzeptes - nicht mehr und nicht weniger. Daß in diesem Jahr ein Merzschüler das viertbeste Abitur in der Bundesrepublik „baute“, erwähnt der Schulleiter eher beiläufig.

Die Absolventen der Merzschule sollen mit der Hochschulreife nicht nur einen Schlüssel an die Hand bekommen, mit dem erst lange die Tür gesucht werden muß, die zum entsprechenden Schlüssel paßt. „Unsere Schüler erhalten eine Art Dietrich“, mit dem der Zugang zum Beruf der Wahl auch über die Hintertür möglich wird.

Bevor Dr. Merz allerdings die Geheimnisse der Merz'schen Pädagogik preisgibt, verweist er auf eine hölzerne Schrifttafel in seinem Arbeitszimmer. „Wenn sich Väter daran gewöhnen, ihre Kinder einfach gewähren und laufen zu lassen, wie sie wollen... und die Kinder „also ihre Eltern weder scheuen noch sich um ihre Worte kümmern...“, wenn sie am Ende dann auch die Gesetze verachten, ... so ist das der schöne und jugend-

frohe Anfang der Tyrannei.“ Auf Platons Grundgedanken entwickelte der „Schwäbische Pestalozzi“ Albrecht L. Merz sein bildungspolitisches Wirken. Es ist dies eine „Pädagogik des Setzens von Widerständen“, über die der Schüler an seine gestalterisch-kreativen Möglichkeiten herangeführt werden soll.

„Privatschulen haben nur eine Da-seinsberechtigung, wenn sie Modellcharakter haben“, erklart Dr. Merz, sein Sohn, in Hinblick auf die staatliche Konkurrenz. Die Schule als staatlich anerkannte Einrichtung wird staatlich subventioniert. Er legt Wert auf die Feststellung, daß der Staat in Zeiten der schulischen Hochkonjunktur mit den Privaten als Puffer Millionen Mark gespart hat.

Was hat der Discipulus von heute noch mit Disziplin zu tun? An der Schule herrscht Rauch- und Alkoholverbot. „Wer sich nicht an unsere Spielregeln hält, muß gehen!“ Der Schulleiter sieht seine Schüler lieber mit dem Kajak auf Exkursion oder beim Wettkampf im Arenenrund als in der Disco. „Disco muß auch sein.“ Immer nur in der Disco zu hocken, sei schädlich.

Schließen Privatschulen die „Bildungslücken“ der öffentlichen? „Wir geben dem Staat, was des Staates ist, das heißt, eine Ausbildung, die der Hochschulreife genügt, ohne auf unsere eigenen Ambitionen zu verzichten.“

Als Lehrer kommen für die Merzschule nur Pädagogen mit Vorbildcharakter in Frage. Diese Vorbildfunktion beschränkt sich nicht täglich auf ein paar Unterrichtsstunden, sondern muß Ausdruck der gesamten Lebensführung sein. Ein weiteres Merz-Prädikat liegt in der Lehrer-Eltern-Schüler-Partnerschaft.

Mathias Riehling, ein Meister des Kabarets, der Pantomime und Parodie ist an der Merzschule großgeworden. Hätten die Talente des Mathias Riehling im technisch-handwerklichen Bereich gelegen - die Merzschule hätte ihn, im Rahmen ihrer „Muschel-Nachmittage“, mit den 33 Neigungsgruppen, auch hier nicht vor einer Karriere bewahren können.

„Wir, als musisch ausgerichtetes Bildungsinstitut waren, zum Erstaunen vieler, unter den ersten, die Terminals an der Schule eingeführt haben. Die Schüler sollen mit den neuen Mitteln kommunikativ umgehen lernen.“

Ein Pilotprojekt in Zusammenarbeit mit der Firma Siemens soll zeigen, inwieweit die neue Technologie von den Schülern angenommen wird.

„An der richtigen Stelle zur rechten Zeit das richtige tun. Wir wollen nicht nur ausgebildete und gebildete Jugendliche heranziehen, sondern gestaltungsfähige.“ Das Kreativvermögen werde auch und gerade in der High-Tech- und modernen Kommunikationsgesellschaft nicht an Wert verlieren. Um den Ansprüchen gerecht zu werden, versucht die Schule „vergangenes und künftiges im gegenwärtigen zu vereinen.“

Die Abgänger öffentlicher Schulen können ihr Schulgeld nicht zurückgeben, weil sie nie welches bezahlt haben. Die Merzabsolventen wird niemand dazu auffordern.

GUMMI-MAYER
Wir sind Europas größter Reifen-Service mit 150 Verkaufsniederlassungen im Bundesgebiet und West-Berlin. Wir suchen:

für den Bereich **INDUSTRIAL ENGINEERING** einen **INGENIEUR (grad./dipl.)**
(FACHRICHTUNG Maschinenbau/Verfahrenstechnik), der vorantworlich folgende Aufgaben übernehmen wird:

- Fachliche und organisatorische Koordination innerhalb des Abteilungsgebietes
- Planung und Entwicklung von Rationalisierungsmaßnahmen
- Optimierung des Maschinenparks, von Verfahren und Arbeitsmethoden und des Materialflusses
- Entwicklung und Einführung von Leistungs- und Entlohnungssystemen
- Planung und Steuerung der Kapazitätsauslastung und des Personalinsatzes
- Einrichtung und Pflege eines BDE

Wir denken an einen Mitarbeiter mit fundierten Kenntnissen, Engagement und Durchsetzungsvermögen. Die Zusammenarbeit mit den betrieblichen Verhandlungspartnern erfordert Verhandlungsgeschick und Überzeugungskraft.

Vorteilhaft wären der Abschluß als INDUSTRIAL ENGINEER (SIE), mehrjährige Berufspraxis und Kenntnisse in der Kautschuktechnologie.

Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen richten Sie bitte an die **PERSONALABTEILUNG-10.**

GUMMI-MAYER
Europas größter Reifen-Service
6740 LANDAU/PFALZ
Im Justus 1, Abt. Personal
Telefon-Durchwahl 0 63 41 / 68 22 54

DORNIER
Ihre Zukunft, unsere Technologie

Forschung, Entwicklung und Fertigung auf den Gebieten der Luft- und Raumfahrttechnik, Neue Technologien, Informatik, Elektronik, Planungsberatung und Medizintechnik sind die wesentlichsten Bestandteile unserer erfolgreichen Unternehmenskonzepte.

Die technologische Herausforderung der Zukunft sichert

- **Diplom-Ingenieuren**
- **Diplom-Physikern**

gute Einstiegsmöglichkeiten ins Berufsleben auf nachfolgenden Tätigkeitsgebieten:

Raumfahrt: z.B. Satelliten für wissenschaftliche Missionen, Erdbeobachtung, Meteorologie, Spacelab-Nutzung

Luftfahrt: z.B. Utility-, Commuter- und Verkehrsflugzeuge, Trainings- und Kampfflugzeuge, unbemannte Fluggeräte, Aufklärungs- und Lenkflugkörper

Elektronik/Nachrichtentechnik: z.B. Bodenstationen für Satellitenkommunikation, Borddaten- und Signalverarbeitung, Avionik, Energieversorgungssysteme; Simulations- und Ausbildungssysteme

Informatik: EDV-Planung und Softwaresystementwicklung für kommerzielle und technische Anwendungen, z.B. Informations- und Führungssysteme,

Künstliche Intelligenz und Expertensysteme, Fernüberwachungssysteme, Prozeßautomatisierung, Rechnerkopplung

Weitere Neue Technologien: Verkehrstechnik, Energie- und Umwelttechnik, Werkstofftechnologie, Angewandte Forschung

Medizintechnik: Forschung, Entwicklung, Produktion mit Schwerpunkt auf medizintechnischen Großgeräten (Beispiel: Nierensteinzertrümmerung durch Stoßwellentechnologie)

Wir planen und entwickeln mit Ihnen gemeinsam den für Sie persönlich entscheidenden Schritt als Entwicklungsingenieur, Systemingenieur, Projektionsingenieur, Softwareingenieur, Softwaresystemingenieur in die Industrie. Unsere Möglichkeiten sind vielseitig und zukunftsweisend.

Domier System GmbH, Personalwesen, Postfach 1360, 7990 Friedrichshafen 1 (Raumfahrt, Elektronik, Informatik und Neue Technologien)

Domier GmbH, Personalwesen, Postfach 1420, 7990 Friedrichshafen 1 (Luftfahrt und Wehrtechnik)

Domier Medizintechnik GmbH, Personalwesen, Postfach 1128, 8034 Germering

Handwritten signature or note at the bottom of the page.

Die Gehälter der Manager in der Bundesrepublik haben sich in diesem Jahr an die Entwicklung der Unternehmenserträge angepaßt

Von 250 000 Mark Gehalt ist ein Viertel Tantieme

Von HEINZ EVERS

Inzwischen ist auch auf den Gehaltskonten der deutschen Manager die Konjunktur voll angekommen. Nach eher bescheidenen Vorjahren konnten sie im Jahre 1986 mit Gehaltssteigerungen zwischen fünf und sieben Prozent endlich den Anschluß an die inzwischen kräftig gestiegenen Unternehmenserträge finden.

Und so stellt sich die Vergütungsstruktur '86 in Eckwerten dar: Der deutsche Unternehmensleiter erhält im Durchschnitt 250 000 Mark. Von dieser Gesamtvergütung sind ihm 75 Prozent fest zugesagt, der Rest besteht aus gewinnabhängigen - insofern mit einem gewissen Risiko behafteten - Tantiemen.

Die dem Topmanagement unmittelbar unterstellte Ebene der Hauptabteilungs- und Bereichsleiter kann 1986 mit Gesamtbezüge von durchschnittlich 130 000 Mark rechnen. Davon sind rund 85 Prozent fix festzugesagt, 15 Prozent variabel, also leistungs- oder erfolgsabhängige Komponenten.

Die auf einer Führungsebene darunter tätigen Abteilungsleiter liegen mit ihren Jahresbezüge bei 100 000 Mark. Der überwiegende Teil von ihnen wird ausnahmslos fest besoldet. Sofern sie aber variable Bezüge erhalten, machen diese nur etwa zehn Prozent ihrer Bezüge aus.

Diese Werte ermittelte die Kienbaum Vergütungsberatung in ihren 1986er Gehaltsstrukturuntersuchungen für Leitende Angestellte und Geschäftsführer.

An diesen - inzwischen zum 24. Mal durchgeführten - Untersuchungen beteiligten sich über 700 deutsche Unternehmen aller Größen und Branchen.

800 lieferten Angaben über nahezu 800 Geschäftsführer und Vorstände sowie über 5500 Führungskräfte aus dem mittleren Management.

Diese Studien sind damit die umfassendsten Erhebungen zur Managervergütung in der Bundesrepublik Deutschland.

Wie bereits an den ermittelten Durchschnittsbezüge deutlich, ist die hierarchische Einstufung einer Führungskraft innerhalb der Unternehmensorganisation einer der wichtigsten Vergütungsfaktoren.

Die Differenz der Jahresgesamtbezüge zwischen der Abteilungsleiter- und der Hauptabteilungsleiter-Ebene beträgt durchweg 30 Prozent.

Zwischen Hauptabteilungsleitern und Geschäftsführung liegt sogar ein Vergütungssprung von annähernd 100 Prozent. Die Topmanager verdienen also doppelt so viel wie die ihnen unmittelbar unterstellten Führungskräfte.

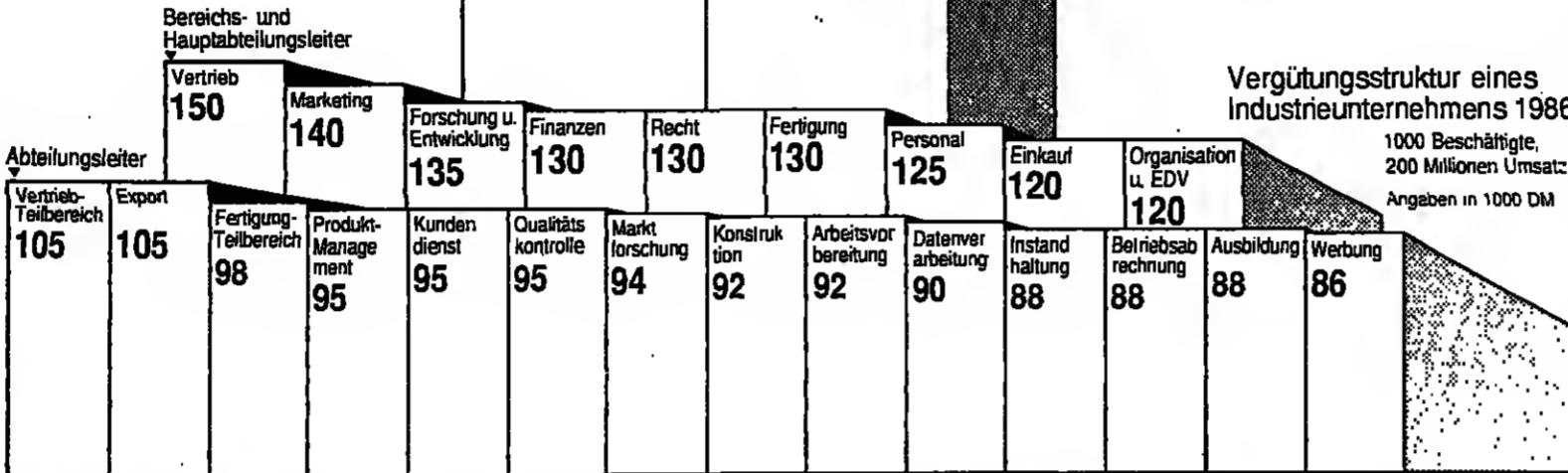
Neben dem Führungsrang bestimmt vor allem die Unternehmensgröße die Managervergütung. Die Führungstätigkeit in größeren Unternehmen ist durchweg komplexer; sie stellt quantitativ wie qualitativ höhere Anforderungen an die Mitarbeiter. Aus dieser anspruchsvolleren Aufgabenstellung folgt eine entsprechend bessere Dotierung.

Besonders ausgeprägt zeigt sich dies im Topmanagement. Liegen etwa die Durchschnittsbezüge eines Geschäftsführers in einem mittelständischen Industriebetrieb mit fünf

Millionen Mark Jahresumsatz bei 160 000 Mark, so steigen die Vorstandsbezüge in den deutschen Großunternehmen wie Daimler-Benz, Bayer oder Deutsche Bank, auf eine Million Mark, also auf das Sechsbis Siebenfache, an.

Im mittleren Management nimmt der Vergütungseinfluß der Unternehmensgröße zwar stark ab. Sie bewirkt jedoch auch hier immer noch durchschnittliche Vergütungsdifferenzen bis zu 80 und 100 Prozent.

Der dritte Vergütungsfaktor ist das spezifische Aufgabengebiet, das die Führungskräfte im Unternehmen jeweils bearbeiten. Hierzu sind aller-



dings einige grundsätzliche Anmerkungen notwendig:

Die betriebliche Bedeutung der einzelnen Funktionen verändert sich mit der jeweiligen Unternehmens- und Marktsituation.

Steht in der Promoterphase eines Unternehmens der Bereich Forschung und Entwicklung im Vordergrund, so verlagert sich das Gewicht bei zunehmender Konkurrenz auf den Vertrieb; in einer Konsolidierungsphase schließlich entscheidet möglicherweise das Finanzwesen über die Unternehmensexistenz.

Schon aus diesem Grund kann es eine generell gültige Vergütungsstrukturierung zwischen den Führungskräften in den verschiedenen Funktionsbereichen eigentlich nicht geben.

Dennoch lassen sich in der derzeitigen Unternehmenspraxis bestimmte Unterschiede feststellen.

Vor allem sind die Vertriebsmanager häufig höher dotiert als die Führungskräfte in der Technik oder der kaufmännischen Verwaltung.

Dieses Vergütungsplus resultiert zum einen daraus, daß der Vertrieb heute angesichts verschärften Wettbewerbs im In- und Ausland tatsächlich in vielen Unternehmen die Schlüsselrolle spielt.

Zum anderen aber verstehen offenbar die Vertriebsmanager auch ihre eigene „Vermarktung“ besser als ihre Kollegen in marktfremden Bereichen und sind in ihren Gehaltsforderungen aggressiver. Die quantitative Meßbarkeit ihrer Vertriebsleistung kommt ihnen dabei zugute.

Eine allmähliche, aber stetige Aufwertung hat in den letzten zwanzig Jahren die Funktion des Personalleiters erfahren. Die gesellschaftspolitisch stärkere Betonung des humanen Faktors im Unternehmen sowie

der wachsende Druck der Personalkosten haben ihn vom unteren Ende der Vergütungsskala ins Mittelfeld aufsteigen lassen. Dieser Trend dürfte sich auch in Zukunft eher noch verstärken.

Eine ähnliche Entwicklung durchläuft derzeit die Führungskräfte in Einkauf und Materialwirtschaft. Die Erkenntnis, daß hier außerordentliche Rationalisierungspotentialien schlummern, hat diese Funktionsbereiche in der letzten Zeit verstärkt in den Blickpunkt des Interesses rücken lassen.

Mit dem Eindringen wissenschaftlicher Methoden in Logistik und Lagerwirtschaft hat sich auch die Managerqualität erheblich gewandelt. Damit steigen zugleich die Vergütungsansprüche in diesem bislang in dieser Hinsicht durchaus etwas vernachlässigten Sektor.

Auf der Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene ist die Art der ausgeübten Funktion für die Vergütung bereits weitgehend bedeutungslos. Es dominiert die Idee der Gleichwertigkeit der verschiedenen Ressorts und damit die finanzielle Gleichstellung der Ressortleiter.

Dieser Grundsatz dürfte sich in Zukunft auch bei den untergeordneten Führungskräften immer mehr durchsetzen.

Die individuelle Ertragslage der Unternehmen bestimmt die Vergütung vor allem der mittleren Führungskräfte wesentlich geringer, als dies im allgemeinen angenommen wird und vergütungspolitisch sicherlich wünschenswert wäre.

Während die Gesamtbezüge der Topmanager in überdurchschnittlich profitablen Unternehmen immerhin um rund ein Drittel höher liegen als in besonders ertragschwachen Gesellschaften, beläuft sich die entspre-

chende Vergütungsdifferenz bei Hauptabteilungs- und Abteilungsleitern lediglich auf zehn bis fünfzehn Prozent.

Gemessen an Unternehmen mit mittlerer Ertragslage sind damit die ertragsbedingten Vergütungsveränderungen kaum fühlbar.

Wenn auch nicht zu verkennen ist, daß gerade die Krise das besondere Engagement der Führungskräfte erfordert und dieses auch vergütungspolitisch einen gewissen Niederschlag finden muß, so ist doch unter Motivationsaspekten eine stärkere Differenzierung der Führungskräftevergütung entsprechend der betrieblichen Ertragsituation zweifellos angebracht.

Während die Branche eines Unternehmens die tarifliche Vergütung in stärkerer Weise bestimmt, ist ein solcher einseitiger Einfluß bei Führungskräften empirisch jedoch nicht nachzuweisen.

Tatsächlich vorhandene Vergütungsdifferenzen zwischen Führungskräften verschiedener Branchen beruhen bei näherer Analyse auf anderen primären Einflussfaktoren, wie Unternehmensgröße, Organisationsstruktur oder auch Ertragsituation.

Auch der Firmensitz eines Unternehmens ist für die Führungskräftevergütung kein signifikanter Einflussfaktor. Zwischen den verschiedenen Bundesländern lassen sich keine eindeutigen Vergütungsdifferenzen feststellen. Das vielzitierte Nord-Süd-Gefälle läßt sich empirisch nicht belegen. Allenfalls wirkt sich die Gemeindegroße auf die Bezüge aus.

Leicht überdurchschnittliche Gehälter (plus fünf Prozent) werden zum einen in ausgesprochenen Ballungsräumen erzielt. Hier treibt die steigende Nachfrage nach qualifizier-

ten Führungskräften die Vergütung in die Höhe und schafft zugleich ein gewisses Äquivalent für die höheren Lebenshaltungskosten.

Andererseits liegt auch in besonders strukturschwachen Gebieten das Gehaltsniveau leicht über dem Durchschnitt. Dies erklärt sich im wesentlichen aus der Schwierigkeit, qualifizierte Führungskräfte von außerhalb in diese Regionen zu ziehen. Stichwort „Wüstenzuschlag“.

Ein stärkerer Zusammenhang besteht dagegen zwischen dem Lebensbeziehungsweise Dienstalter und der Vergütung. Auch in Führungspositionen wird Berufserfahrung honoriert.

um weitere 5000 bis 10 000 Mark. In der betrieblichen Vergütungspolitik läßt sich im übrigen derzeit eine interessante Entwicklung feststellen.

Die Erkenntnis setzt sich durch, daß die in der Vergangenheit fast ausschließlich kostenorientierte Betrachtung der Führungskräftevergütung für eine sinnvolle Vergütungspolitik nicht ausreicht.

Führungskräfte sind nicht primär „Kostenversucher“, sondern „Gewinnproduzenten“. Es liegt insofern vorrangig im Unternehmensinteresse, die Führungskräftevergütung zu einem wirksamen Anreizmittel zur Erreichung der Unternehmensziele auszugestalten.

Dies verlangt in erster Linie eine möglichst leistungsorientierte Gestaltung der variablen Vergütungsteile. Dabei konzentrieren sich die Bestrebungen in den Unternehmen derzeit vor allem auf Systeme zielorientierter Leistungsbewertung.

Die Frage, ob und in welchem Ausmaß die Führungskräfte vorgegebene Ziele erreichen, soll danach die Höhe ihrer variablen Bezüge bestimmen.

Basis der Leistungsbewertung in solchen Systemen bilden positionsspezifische Zielvorgaben. Soweit sich für einzelne Positionen zentrale Leistungsstandards nicht operational definieren lassen, verwendet man zunehmend einmalige Projekt- oder Aktionsziele.

Sie leiten sich situationsbezogen aus der laufenden Unternehmensentwicklung ab und bezwecken beziehungsweise honorieren letztlich die Verbesserung der bestehenden Zustände.

Die Findung der zu honorierenden Ziele erfolgt zumeist partizipativ, indem etwa die Führungskraft für das kommende Jahr eine Reihe von Projekten vorschlägt, aus denen sich ihre vorgesezte Instanz entsprechend ihrer Leistungserwartung die „förderungswürdigsten“ Projekte auswählt.

Zwei bis vier solcher Projektziele, nach betrieblicher Priorität gewichtet und eventuell um generelle Leistungsstandards ergänzt, bilden dann eine fundierte Basis zur Festsetzung leistungsbezogener variabler Bezüge. Die Untermauerung der Projektvorgaben durch Maßnahmen und Zeitpläne ermöglicht eine laufende Fortschrittskontrolle.

Das Ausmaß der Zielerfüllung läßt sich nur vereinzelt durch exakte Prozentsätze bestimmen. Häufiger begnügt man sich statt dessen mit mehrstufigen verbalen Beurteilungsskalen - etwa in der Form von Schulnoten.

Die Erörterung und Festlegung der Zielerreichung und damit zugleich der variablen Bezüge erfolgt in persönlichen Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Da dabei konkrete Arbeitsergebnisse diskutiert werden und nicht die Person der Beurteilten, sind solche Gespräche für beide Parteien erheblich sachlicher und konfliktfreier zu führen als die herkömmlichen Personalbeurteilungsgespräche.

Insbesondere für die oberen Führungskräfte hielte es sich an, neben der Honorierung positionsspezifischer Zielerreichung einen Teil ihrer variablen Bezüge mit übergeordneten Firmenzielen zu verknüpfen. Die Verklammerung beugt einem zu

starken Ressortegoismus vor und erhöht die Identifikation der Manager mit dem Gesamtunternehmen.

Diese neuen Ansätze zu einer stärker leistungsorientierten Vergütung im Management sind sicherlich einfacher und wirkungsvoller anzuführen, wenn die Führungskräfte in der Vergangenheit bereits über Zielvereinbarungen geführt wurden.

Aber auch Unternehmen, die einen solchen Führungsstil bisher nicht praktizierten, können dieses Vergütungs- und Motivationsinstrument mit Erfolg einsetzen. Für diese Firmen ist es zugleich ein wichtiger Schritt zu einer zeitgemäßen Mitarbeiterführung.

Neben den monetären Bezügen gewinnen heute angesichts der hohen Steuerprogression die betrieblichen Zusatzleistungen im Rahmen der Führungskräftevergütung wachsendes Gewicht.

Die betriebliche Altersversorgung, der Firmenwagen mit Privatnutzung, die Zusagen auf Gehaltsfortzahlung bei Krankheit und Tod sowie großzügige Unfallversicherungen sind dabei die begehrtesten Leistungen.

Auch im Bereich der Zusatzleistungen ist in den letzten Jahren ein Umdenken festzustellen. Immer mehr Unternehmen erkennen, daß die traditionellen Leistungsangebote zwar beträchtliche Kosten verursachen, den aktuellen Bedürfnissen der Führungskräfte aber häufig wenig entsprechen und insofern auch kaum motivieren.

Man strebt daher eine Konzentration der Leistungspalette auf attraktive, von den Führungskräften tatsächlich geschätzte Leistungen an. Zudem versucht man, die in der Vergangenheit zumeist starren Leistungsangebote stärker auf die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Führungskraft zuzuschneiden.

Zwar stellt das vielzitierte, voll flexible Zusatzleistungsangebot, bei dem die einzelne Führungskraft nach dem sogenannten Cafeteria-Prinzip sich jährlich aus einer breiten Leistungspalette ihr individuelles Menü zusammenstellt, in Deutschland zweifellos eine Utopie dar, doch laufen zumindest die Bestrebungen vieler Unternehmen derzeit in diese Richtung.

um weitere 5000 bis 10 000 Mark. In der betrieblichen Vergütungspolitik läßt sich im übrigen derzeit eine interessante Entwicklung feststellen.

Die Erkenntnis setzt sich durch, daß die in der Vergangenheit fast ausschließlich kostenorientierte Betrachtung der Führungskräftevergütung für eine sinnvolle Vergütungspolitik nicht ausreicht.

Führungskräfte sind nicht primär „Kostenversucher“, sondern „Gewinnproduzenten“. Es liegt insofern vorrangig im Unternehmensinteresse, die Führungskräftevergütung zu einem wirksamen Anreizmittel zur Erreichung der Unternehmensziele auszugestalten.

Dies verlangt in erster Linie eine möglichst leistungsorientierte Gestaltung der variablen Vergütungsteile. Dabei konzentrieren sich die Bestrebungen in den Unternehmen derzeit vor allem auf Systeme zielorientierter Leistungsbewertung.

Die Frage, ob und in welchem Ausmaß die Führungskräfte vorgegebene Ziele erreichen, soll danach die Höhe ihrer variablen Bezüge bestimmen.

Basis der Leistungsbewertung in solchen Systemen bilden positionsspezifische Zielvorgaben. Soweit sich für einzelne Positionen zentrale Leistungsstandards nicht operational definieren lassen, verwendet man zunehmend einmalige Projekt- oder Aktionsziele.

Sie leiten sich situationsbezogen aus der laufenden Unternehmensentwicklung ab und bezwecken beziehungsweise honorieren letztlich die Verbesserung der bestehenden Zustände.

Die Findung der zu honorierenden Ziele erfolgt zumeist partizipativ, indem etwa die Führungskraft für das kommende Jahr eine Reihe von Projekten vorschlägt, aus denen sich ihre vorgesezte Instanz entsprechend ihrer Leistungserwartung die „förderungswürdigsten“ Projekte auswählt.

Zwei bis vier solcher Projektziele, nach betrieblicher Priorität gewichtet und eventuell um generelle Leistungsstandards ergänzt, bilden dann eine fundierte Basis zur Festsetzung leistungsbezogener variabler Bezüge. Die Untermauerung der Projektvorgaben durch Maßnahmen und Zeitpläne ermöglicht eine laufende Fortschrittskontrolle.

Das Ausmaß der Zielerfüllung läßt sich nur vereinzelt durch exakte Prozentsätze bestimmen. Häufiger begnügt man sich statt dessen mit mehrstufigen verbalen Beurteilungsskalen - etwa in der Form von Schulnoten.

Die Erörterung und Festlegung der Zielerreichung und damit zugleich der variablen Bezüge erfolgt in persönlichen Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Da dabei konkrete Arbeitsergebnisse diskutiert werden und nicht die Person der Beurteilten, sind solche Gespräche für beide Parteien erheblich sachlicher und konfliktfreier zu führen als die herkömmlichen Personalbeurteilungsgespräche.

Insbesondere für die oberen Führungskräfte hielte es sich an, neben der Honorierung positionsspezifischer Zielerreichung einen Teil ihrer variablen Bezüge mit übergeordneten Firmenzielen zu verknüpfen. Die Verklammerung beugt einem zu



DR. HEINZ EVERS
Geboren 1941. Abitur. Offiziersausbildung. Studium der Wirtschaftswissenschaften in Köln und Bochum. Diplom-Ökonom. Promotion zum Dr. rer. oec. Seit 1974 Leiter der Kienbaum-Vergütungsberatung, seit 1982 Geschäftsführer der Kienbaum Personalberatung GmbH, Gummersbach.

Ihre Chance bei Henkel

Mit uns die Zukunft gestalten

Ihr weltweites Betätigungsfeld sind die Märkte, die Technologie und die Forschung für mehr als 8000 Produkte.
 Bei unseren zukünftigen Führungskräften setzen wir auf fundierte theoretische Kenntnisse, auf Phantasie, Mut und Ideen. Allerdings wissen wir, damit allein ist es nicht getan.
 Henkel hat ein Programm, das die Basis für den persönlichen Berufserfolg bietet: eine systematische Ausbildung, die Ihnen die leistungsorientierte Entwicklung zur Führungskraft ermöglicht.
Erstens: die Praxis trainieren, training on the job. Der Hochschulabsolvent lernt, Theorie und Praxis zu verbinden - durch systematische Einarbeitung und Übernahme von Teilverantwortung in den für ihn interessanten Organisationseinheiten unseres Unternehmens.
Zweitens: Kenntnisse und Fähigkeiten erweitern, job-rotation. Nach dem Einstieg in die Teilverantwortung geht es um die Verbreiterung und Vertiefung von Wissen und Können, um später leitende Tätigkeiten vollverantwortlich übernehmen zu können.
 Unsere Erfahrung und Ihre Kenntnisse; eine Chance, die wir gemeinsam nutzen sollten.



Henkel Kommanditgesellschaft auf Aktien
 Sekretariat der Personalleitung, Postfach 1100, 4000 Düsseldorf 1

Bei den Ingenieuren führt der Trend zum gefragten Generalisten

Von GERDA FRINGS
Seit drei Jahren steigt am Arbeitsmarkt die Nachfrage nach Ingenieuren und Ingenieurinnen - wie betont wird - stark an. Die qualitativen Anforderungen an neue Mitarbeiter sind gleichzeitig hoch. Nicht jede Stelle läßt sich schnell besetzen. Heinrich Franke, Präsident der Bundesanstalt für Arbeit in Nürnberg: „Es muß sogar von einem Mangel an solchen Ingenieuren gesprochen werden, die mit dem neuesten technischen Wissen vertraut sind.“

Die Jahre, in denen der versierte Fachmann für ein genau abgegrenztes Gebiet gefragt war, sind seit der stürmischen Entwicklung der Mikroelektronik vorbei. Sie hat sich inzwischen zu einer Schlüsseltechnologie entwickelt, die das Arbeitsfeld fast aller Ingenieure verändert hat.

„Die deutsche Industrie“, so Dorothee Wilms, Bundesministerin für Bildung und Wissenschaft, „erwartet, daß künftig alle Ingenieure beim Eintritt in den Beruf mit den Grundlagen der Informatik und der DV-Werkzeuge auf ihrem Arbeitsgebiet vertraut sind.“

Auch Hans Weinerth, Direktor der Philips GmbH in Hamburg und Kurator des „Verins Deutscher Ingenieure“ (VDI) bestätigt: „Von der Mikroelektronik sind alle Anwendungsgebiete und somit alle dort beschäftigten Ingenieure in irgendeiner Weise betroffen. Eine an den späteren Anforderungen orientierte Hochschulbildung muß deswegen Grundkenntnisse der angewandten Informatik und der Mikroelektronik vermitteln.“

Professor Fritz Krückeberg, Präsident der Gesellschaft für Informatik, empfiehlt dem Nachwuchs, sogar etwas intensiver in die neue Basis-Wissenschaft einzusteigen. Krückeberg: „Die Informatisierung der Technik kennzeichnet den sich vollziehenden Wandel in Richtung wachsender Qualität und Komplexität technischer Produkte und Produktionsverfahren. Daher ist eine fundierte Nebenfachausbildung in Informatik für den Ingenieur ein Schlüssel zum beruflichen Erfolg, zur Erweiterung seiner beruflichen Perspektiven.“

Ein junger, fleißiger Ingenieur, der sich während des Studiums neben seinem Fachstudium auch noch Kenntnisse in Computergrafik

(CAD), Prozedurdatenverarbeitung oder über Expertensysteme angeeignet hat, kann sich auf dieser Basis jedoch keineswegs ausruhen.

„Der Trend“, so Philips-Direktor Weinerth, „führt zum Generalisten mit breitem theoretischen aber anwendungsfähigen Wissen. Ein breites Allgemeinwissen ist zugleich die beste Versicherung gegen die Entwertung von Spezialistenwissen, die dem Ingenieur wie kaum einer anderen Berufsgruppe zu schaffen macht.“

Nicht nur durch den Einsatz der neuen Technologien, auch durch die Auswirkungen der Technik und die Fragen, die damit verbunden sind, verändert sich das Berufsbild des Ingenieurs revolutionär. Der Trend geht dahin, daß der Ingenieur lernen muß, in Systemen zu denken. Dies bedeutet, daß er sich zunächst einmal vom Spezialisten zum technischen Generalisten, dann aber weiter zum universellen technischen Problemlöser entwickelt.

Während Volkswirte, Betriebswirte und Juristen in der Vergangenheit mit eher langfristigen Projekten betraut wurden, handelt es sich bei den Aufgabenstellungen für die Ingenieure vielfach um in sich abgeschlossene und zeitlich begrenzte Aufgaben (zum Beispiel Entwicklung eines neuen Produktionsverfahrens, Konstruktion einer neuen Maschine). Ingenieure hängen sich von Projekt zu Projekt und unter Karriere verstanden sie dann meistens, daß die ihnen zugeteilten Projekte im Laufe ihrer Berufszeit komplexer, technisch interessanter und verantwortungreicher wurden.

Hier ist eine Änderung zu beobachten. Weinerth: „Man kann sagen, daß die typische Ingenieurkarriere weg von den berufsspezifischen Tätigkeiten und hin zu Managementaufgaben führt.“

Franz Köhne, Diplomingenieur mit Managementposition - Köhne ist Vorstand für Personal- und Sozialwesen beim Münchner Automobilkonzern BMW. „Der Ingenieur muß die Reste des hiesigen Rationalisierungsspezialisten abstreifen und zum Fachmann für das Denken in Systemen werden... Ich spreche vom Unternehmer-Ingenieur. Dazu heißt es dem Techniker auch unbenommen, seine Basis im Labor zu sehen, wenn dies das ihm persönlich gemäße Wirkungsfeld ist. Aber das Leitbild des Ingenieurs, der vor der komplexen Aufgabe in der industriellen Welt von heute steht, muß meines Erachtens das des technischen Unternehmers sein.“

Der BMW-Topmanager glaubt allerdings, daß der Ingenieur-Nachwuchs noch nicht „auf der Schulbank“, sondern erst in der Praxis für die „Komplexität unternehmerischen Handelns“ sensibel gemacht werden kann.

Dazu erteilt Rolf Dahlens, Mitarbeiter der Düsseldorf-Unternehmensberatung Heindrick und Struggels, folgenden Rat: „Weiterbildung außerhalb der technischen Fragestellungen und die zeitweise Übernahme von Verantwortung in anderen Bereichen (zum Beispiel Vertrieb/Marketing) sind Schritte in die richtige Richtung. Amerikanische Unternehmen geben diesen Weg seit Jahren



Rational

sehr erfolgreich und die deutschen Tochtergesellschaften haben inzwischen Ingenieure mit „Horizont“ entwickelt, die für Top-Positionen heiß begehrt sind.“ Zu diesem Horizont gehört es selbstverständlich, daß der Ingenieur fließend Englisch spricht und versteht.

Der Multiplikation der Aufgaben eines Ingenieurs entspricht ein Aufwärtstrend bei den Gehältern. Eine jetzt veröffentlichte Gehaltsstudie des VDI zeigt, daß die Anfangsgehälter der Ingenieure um 5,7 Prozent gestiegen sind. Im öffentlichen Dienst werden für die Gehaltsmessung immer noch grundsätzliche Unterschiede zwischen der Ausbildungsrichtung des Fachhochschulingenieurs und den Absolventen der Technischen Hochschulen und Universitäten gemacht.

In der Wirtschaft geht im Gegensatz dazu die „Angleichung der Einkommen weiter voran“ (Holger Hillmer, Mitarbeiter des VDI, Hillmer: „Heute liegen bereits die mittleren Einkommen der Diplomingenieure von Technischen Hochschulen und von Fachhochschulen im Alter 41 bis 45 Jahre eng beieinander - in einer früheren Untersuchung von vor fünf Jahren war in dieser Altersgruppe noch eine deutliche Gehaltsdifferen-

zierung festzustellen. Dies ist eine Entwicklung. Eine absolute Identität der Einkommen ist noch keinesfalls gegeben.“

Vor allem bei den obersten Führungskräften verdienen akademisch ausgebildete Ingenieure besser. Die VDI-Einkommenserhebung ergab: In der Altersgruppe 41 bis 45 Jahre verdienen die Absolventen der Technischen Hochschulen oder Universitäten im mittleren Einkommen nur circa 100 Mark im Monat mehr als ihre Kollegen von den Fachhochschulen. Im oberen Viertel der Lohnskala beträgt dieser Unterschied immerhin 1800 Mark pro Monat. Promovierte Ingenieure liegen sogar noch einmal 1000 Mark im Monat darüber.

Die Promotionsrate liegt gegenwärtig bei 19 Prozent. Dreiviertel der Ingenieur-Hochschulabsolventen promovieren zum Dr. Ing. Aber bereits jeder vierte holt sich seinen Dokortitel an einer anderen Fakultät mit Schwerpunkt Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Es gibt verschiedene Gründe dafür, daß so viele Ingenieure „fremd“ promovieren. Ein wichtiges Motiv: Sie versuchen bereits mit ihrer wissenschaftlichen Arbeit in ein erweitertes Arbeitsfeld einzustiegen. Auch das ist ein Weg, vom Spezialisten zum Generalisten. ■

CAD und CAP und CAM und CIM bitten den Mitarbeiter, sich künftig beruflich weiterzubilden

Von JOSEF METZEN

Die technischen Entwicklungen der achtziger Jahre verändern markant Industrie, Handwerk, Handel, Dienstleistungsbereiche und öffentliche Verwaltung. Sie wirken gleichzeitig in einem interessanten Wechselspiel auf allgemeine sowie wissenschaftliche Bildung ein und sie beeinflussen die fortwährend berufliche Qualifizierung in bisher nicht gekanntem Ausmaß.

Parallel dazu verläuft eine demografische Welle, die gekennzeichnet ist durch Aufeinanderfolgen geburtenstarker und geburtenschwacher Jahrgänge. Infolge dieser Gegebenheiten ändern sich die Berufsstrukturen und Berufsprofile in erheblichem Tempo.

Natürlich müssen unsere Bildungssysteme auf diese Entwicklungen eingestellt werden, und zwar möglichst schnell. Deshalb werden zur Zeit gerade 42 Ausbildungsberufe der gewerblichen Wirtschaft aktualisiert, strukturiert und zu neuen Berufen gebündelt und ab 1987 in Kraft gesetzt.

Gleiches geschieht im Hochschulbereich, wo vorhandene Studiengänge modifiziert und durch neue (Energietechnik, Biotechnik) ergänzt werden.

Besonders aktuell reagiert hier die sehr flexible berufliche Weiterbildung, die sich schneller und gezielter als die Erstausbildung den Erfordernissen der Wirtschaft anpassen und den notwendigen Qualifizierungsbedarf abdecken kann.

Prognosen zur weiteren Technikentwicklung und im Hinblick auf künftige Weiterbildungsanforderungen ermöglicht eine im Frühjahr 1986 erschienene sehr umfangreiche Befragung aus dem Jahre 1985, die im Auftrag des Landeswirtschaftsministeriums Nordrhein-Westfalen bei Experten, Herstellern von Hardware, Kammern, Technologieberatungsstellen, Arbeitsverwaltung, Hochschulen und anderen Bildungseinrichtungen sowie in teils mündlicher teils schriftlicher Befragung bei insgesamt 1130 Unternehmen aus Industrie und Handwerk durchgeführt worden ist.

Im Zentrum eines breiten Spektrums relevanter Zukunftstechniken steht danach prägnant die Elektronik (Mikroelektronik). Hinzu kommen Informationstechniken und Kommunikationstechniken, Meß- und Regeltechnik, Umwelt- und Energietechnologien, Werkstofftechnologien, sowie Bio- und Humanisierungstechnologien.

Eine Vielzahl mikroelektronisch beeinflusster technischer Erneuerungen mit dem Ziel einer Rationalisierung von Büro- und Verwaltungsarbeit, insbesondere aber des Fertigungsbereichs, hat in Großbetrieben bereits weitgehend Einsatz gefunden. Klein- und Mittelbetriebe folgen zur Zeit nach.

Fachkundige Schätzungen besagen, daß derzeitige Automatisierungstechniken für den industriellen Produktionsbereich erst am Anfang einer äußerst intensiven Ausbreitung stehen. Das „CA“-Kürzel (Computer Aided = rechnergestützt) entwickelt sich zu einem Synonym moderner

Produktionstechniken und -methoden.

Die Resonanz, die CA-Konzepte in der Industrie finden, unterstützt zusammen mit den verschiedenartigen Wachstumserwartungen die Vorstellung eines nahezu unbegrenzten Computereinsatzes in allen betrieblichen Funktionsbereichen.

Beispiele sind die EDV-unterstützte Konstruktion (CAD), Arbeitsplanung (CAP) und die computergestützte Fertigungssteuerung (CAM).

Als weitere wichtige Bausteine einer angestrebten automatisierten Fertigung gelten numerische Steuerungen (CNC-Technik), Industrieroboter und flexible Fertigungssysteme. Alle diese Techniken verändern die Arbeitswelt entscheidend.

Neben der Berufsausbildung ist die berufliche Anpassungsweiterbildung zuerst und ganz besonders gefordert und wohl auch in der Lage, die vielfältigen technischen Entwicklungen mit ihren Auswirkungen auf etwa 20 000 Erwachsenenberufe oder -funktionen einzuleiten, zu ermöglichen, zu begleiten, zum Erfolg führen.



JOSEF METZEN
Geboren 1931. Seit 1969 Geschäftsführer der Industrie- und Handelskammer zu Dortmund. In dieser Funktion „Faderführer Weiterbildung“ der 16 nordrhein-westfälischen Industrie- und Handelskammern, Geschäftsführender Vorstand der Gesellschaft für Technik und Wirtschaft e.V., Dortmund.

Dazu gehört die frühzeitige Vermittlung, Erweiterung, Vertiefung des Fachwissens und in zunehmendem Maße die Weiterbildung am Gerät.

Die externe, maschinenbezogene Anpassungsweiterbildung ist für viele Fachkräfte besonders aus Klein- und Mittelbetrieben häufig Anstoß und Voraussetzung für die Anschaffung und den Einsatz entsprechender Hardware in diesen Unternehmen.

Die berufliche Weiterbildung erfüllt so gleichzeitig neben der aktuellen Qualifizierung innovative Funktionen.

Bei weiteren Entwicklungen der Automatisierung zeichnet sich nun ein Zusammenwachsen der bisherigen verschiedenen „Insellösungen“ in den einzelnen Betriebsbereichen ab. Grundidee ist dabei, einmal erfasste Daten optimal für alle betrieblichen Teilbereiche nutzbar zu machen.

Die einzelnen technischen Bausteine werden zusammengeschaltet und zu einem EDV-technischen Netz integriert, das jedoch nicht nur einzelne Betriebsbereiche, sondern das gesamte Unternehmen erfaßt.

Mit diesem Konzept verlagert sich der Schwerpunkt der Automatisierung teilweise aus dem eigentlichen Fertigungsprozeß in den informationsverarbeitenden Teil der Produktion.

CIM beschreibt den integrierten EDV-Einsatz in allen mit der Produktion zusammenhängenden technisch-organisatorischen Bereichen

des Unternehmens.

Mit den derzeit in der Arbeitswelt realisierten Teilautomatisierungen und Teilintegrationen verändern sich bereits heute die Strukturen in den kaufmännischen und technischen Büros und insbesondere in der Produktion.

Als Folge davon wandeln sich Arbeitsplätze, Arbeitsinhalte und Qualifikationsanforderungen zum Teil drastisch.

Dies bestätigt auch sehr deutlich eine im Sommer 1986 von Landesarbeitsamt und Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen durchgeführte Befragung von 1550 Unternehmen.

Ziel dieser Umfrage war, von den Betrieben sowohl den aktuellen wie auch den im Trend erkennbaren künftigen Qualifikationsbedarf zu erfahren.

In den Fragebögen waren rund 160 Kenntnisse und Fertigkeiten aufgeführt, die von den einzelnen Unternehmen nach den Kategorien „wichtig“, „gewinnen an Bedeutung“ und „verlieren an Bedeutung“ auf fünf

Funktionsbereichen eingeschätzt werden sollten.

Für die Produktionsplanung, Entwicklung, Konstruktion stand erwartungsgemäß weit oben als häufigste Nennung unter „wichtig“ und „gewinnen an Bedeutung“ der gesamte Komplex des CAD/CAM/CIM.

Auch im Bereich Fertigung/Montage lagen an erster Stelle Elektronik, Mikroelektronik, CNC, Steuerungstechnik, Fertigungsorganisation. Wichtiges Thema sind hier auch neue Werkstoffe.

Ein interessanter Umbruch scheint sich derzeit in den Methoden der Qualitätskontrolle abzuzeichnen. Bei Instandhaltung und Wartung sind nach wie vor besonders maschinentechnische Grundkenntnisse und zunehmend Kenntnisse im elektronischen Sektor gefragt, in Büro und Verwaltung Datenverwaltung mit EDV, Textbe- und -verarbeitung, Informationstechnik.

Als wichtig für alle Funktionsbereiche werden besondere Schlüsselqualifikationen sowie funktionsbezogene Fremdsprachen (besonders Englisch) bezeichnet.

Aus der Sicht des Jahres 1986 sind zur Zeit und in nächster Zukunft die durch den technischen Fortschritt beeinflussten Faktoren besonders dominierend.

Folgerichtig signalisiert der Arbeitsmarkt eine zunehmend günstige Situation für den gut ausgebildeten Facharbeiter, Hochschulabsolventen, für die aktuell und zielgerichtet weitergebildete Fach- und Führungskraft.



GERDA FRINGS
Geboren 1943. Kaufmännische Lehre. Abitur 1968 auf dem zweiten Bildungsweg. 1968 bis 1972 Studium Betriebswirtschaft in Köln und Bochum. Zwei Jahre Zeitungsvolontariat. Seit zwölf Jahren freie Journalistin.

Können ist wichtiger als Hierarchie.

Diese Philosophie bringt unseren Kunden Erfolg. Dieser Erfolg motiviert unsere Mitarbeiter.

Unsere Leistungen
Wir sind eine Unternehmensberatung mit einer Mehrheitsbeteiligung eines deutschen Großunternehmens.
● Management- und Organisationsberatung
● Struktur- und Ablauforganisation
● Management auf Zeit in Engpassituationen
● Industrial Engineering und Logistikberatung
● Informations- und DV-Beratung
- Erarbeitung anwendungsorientierter DV-Gesamtkonzepte
- Herstellerunabhängige Hard- und Softwareplanung
- Telekommunikation, Netzwerke
- Bildschirmtext
- Textverarbeitung
- Konzeption, Realisierung und Einführung von technischen und kommerziellen Anwendungen
● CAD/CAE/CAM-Beratung
Weitere Informationen geben wir Ihnen gern.

Das Kriterium einer Unternehmensberatung, bei der auch umfassende und schwierige Organisationsprobleme in guten Händen sind, ist die menschliche und fachliche Kompetenz. Das gilt für jeden Berater. Und für das beratende Team als Ganzes.
Jeder Klient hat bei uns für sein Projekt den oder die richtigen Gesprächspartner. Aus dem Kreis unserer 90 Experten stellen wir bei größeren Projekten das spezielle Team zusammen. Für die Beratung. Für die Planung. Für die Realisierung. Das heißt immer wieder: Aufgaben statt Linienjobs. Und weil wir auf diese Weise schon viele Probleme gelöst haben, wächst der Kreis unserer Klienten kontinuierlich.

Haben Sie zehn oder mehr Jahre Praxis? Suchen Sie jetzt die berufliche Herausforderung? Hier können Sie etwas bewegen. Hier haben Sie statt Konkurrenten endlich Gesprächspartner.
Wir beraten in den Bereichen Unternehmensplanung, Struktur- und Ablauforganisation, EDV, Logistik, Fertigungsplanung und Fertigungssteuerung.

- Projektbeispiele**
- Abläufe und Strukturen in wichtigen Unternehmensbereichen untersuchen und straffen
 - Kostenwertanalyse im Vertriebsbereich durchführen
 - Btx-Anwendungen projektieren
 - Konzepte für Netbedarfsmeldungen in einem vieltufigen Fertigungsprozeß entwickeln und einführen
 - Projektmanagementsysteme anpassen, schulen und analysieren
 - Controlling-Systeme konzipieren
 - Konzepte von Systemen für das Wertpapier- und Depotgeschäft realisieren
 - Robot-Bearbeitungszentren konzipieren und die technischen Einrichtungen ausschreiben
 - Lagerplanung und Konzeption von Logistik-Systemen mit EDV-Auswahl durchführen
 - Anwendungsorientierte EDV-Gesamtkonzepte entwickeln
 - Projektmanagement für Planung, Realisierung und Einführung umfangreicher neuer Logistik-Systeme übernehmen
 - DV-Systeme im CAD/CAM-Bereich entwickeln
 - Planung und Managementunterstützung für öffentliche Auftraggeber übernehmen



Sprechen Sie bitte mit Herrn Duhme oder mit Herrn Putz: Telefon (040) 35 19 81
Gesellschaft für Projektmanagement 2000 Hamburg 36, Poststraße 18 (Gerhof)

Die Maschine wird immer nur den Menschen ergänzen - Deshalb sollte der Mensch auch immer im Mittelpunkt von Investitionen stehen

Wer führen will, muß Zuversicht verbreiten

Von HEINZ FISCHER

Unsere Gesellschaft, unsere Umwelt und die Arbeitswelt haben sich durch die Technik stark gewandelt und einen hohen Abstraktionsgrad erreicht. Der einzelne sieht sich zum Teil überfordert, die sehr komplexen Zusammenhänge zu verstehen.

Traditionelle Vorstellungen, die bisher Sicherheit vermittelten, lösen sich auf, Werte ändern sich und können zu allgemeiner Unsicherheit führen.

Dieses Szenario ist unser Risiko. Risiko Management, Management of Change birgt auf der einen Seite die Möglichkeit des Versagens, aber auch die Chance des Verbesserns, die Chance, an einer besseren Zukunft zu arbeiten.

Es ist deshalb meiner Meinung nach die Aufgabe der Führung vor heute, Vertrauen und Zuversicht in die Zukunft zu vermitteln und die Chancen aus der Evolution des Systems, Arbeit mit allen Ausprägungen nach neuen Formen der Beschäftigung, neuer Arbeitszeitorganisation, neuer Ansprüchen an die Führung, positiv zu nutzen.

Keinesfalls darf bei diesem Wandlungsprozess an den eingefahrenen Methoden und Verhaltensweisen zur Steuerung und Entwicklung des Unternehmens festgehalten und damit die Evolution gebremst werden. Es geht darum, die Dynamik als Herausforderung anzunehmen und den Wandel agierend statt reagierend zu gestalten.

Kapital und Arbeit sind heute nicht nur gleichgewichtig, sondern wirken zusammen. Sie bilden eine Einheit mit dem Ziel, gemeinsam eine Leistung, ein Produkt zu erstellen. Deshalb ist es wichtig, beispielsweise bei Investitionen für Maschinen und Anlagen, nicht nur den Kaufpreis zu kalkulieren und zu diskutieren, sondern in gleichem Maß Einstellung und Motivation der Mitarbeiter zu berücksichtigen.

Denn grundsätzlich können Maschinen die Mitarbeiterleistung nur ergänzen, nicht umgekehrt. Ich meine, dies gilt besonders beim Einsatz von Computertechnik. Der Computer wird, wenn richtig und sinnvoll eingesetzt, immer ein Werkzeug des Menschen bleiben.

Zusätzlich muß der Kunde in diese Synergie einbezogen werden, denn letztlich bestimmt er, wer Gewinner am Markt ist, nicht die Konkurrenz. Eine vertrauensvolle Partnerschaft auf lange Frist wird dann erreicht, wenn der Kunde nicht nur von der Leistungsfähigkeit der Produkte zur Lösung seiner Probleme überzeugt, sondern im gleichen Zug auch offen auf mögliche Risiken hingewiesen wird.

Das verantwortliche Handeln der Unternehmen orientiert sich auch an der Gesellschaft, denn Wirtschaften stellt so wie Familie, Kultur und Politik eine gleichberechtigte Dimension der Gesellschaft dar.

Handel aufgrund ethischer Wertmaßstäbe ist nicht zu trennen in rein persönlichen, soziales oder betriebli-

ches Handeln. Vielmehr gehen diese Bereiche fließend ineinander über. Unternehmen tragen somit Mitverantwortung für die Qualität des Lebens unserer Gesellschaft. Deshalb müssen wir uns den gesellschaftlichen Problemen stellen, und zwar nicht erst dann, wenn gesetzliche Auflagen dazu auffordern oder gar zwingen.

Soziale Innovation muß mit der technischen Schritt halten. Innovatorische Unternehmenskonzepte haben dann Erfolg, wenn sie mit dem gesellschaftlichen, dem unternehmerischen und dem Wertesystem des Mitarbeiters in Einklang sind.

Die Voraussetzung für das Führen in einem solchen Gefüge ist innere Sicherheit, die zu Offenheit und harmonischer Geborgenheit führt. Dazu sind klare Aussagen notwendig, nach welchen Normen sich das Verhalten des Unternehmens und seiner Mitarbeiter im Innen- und Außenverhältnis bestimmt.

Der zentrale Grundwert für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit kann nur gegenseitiges Vertrauen sein. Um diese Grundlage leben zu können, müssen im Umgang miteinander weitere unterstützende Werte wie Ehrlichkeit, Würde des Mitarbeiters und Toleranz erfüllt werden.

Durch Vertrauen in den Mitarbeiter und Sinequid seiner Arbeit wird der Mitarbeiter durch diese Erfahrung vom betroffenen Tarifarbeitnehmer zum verantwortungsbewußten Leistungspartner.

Auf dieser Basis erreichen der Mit-

arbeiter und die Organisation einen Reifegrad, bei dem im Unternehmen Selbstkontrolle an die Stelle von Kontrollsystemen tritt.

Für alle Faktoren der gesamtwirtschaftlichen Synergie müssen Ziele definiert sein, die jeder Mitarbeiter kennt und verfolgt. Wichtig dabei ist, daß sich jeder im Unternehmen darüber klar ist, langfristig danach handelt und sich daran messen läßt, also die Kultur trägt und lebt.

Basierend auf den Grundwerten und den Zielen ergeben sich die Spielregeln der täglichen Zusammen-

arbeit. Wichtig sind mir in diesem Zusammenhang: Das Respektieren der Persönlichkeit, gegenseitiges Vertrauen, Fehler machen dürfen, Leistungsbereitschaft durch Freude an der Arbeit, Mitverantwortung durch gemeinsame Rechte und Pflichten.

Alle unternehmerischen Tätigkeiten müssen allen Beteiligten transparent und verständlich gemacht werden. Von großer Bedeutung ist hierbei die offene Kommunikation.

Mitarbeiter sind nicht das Problem für den unternehmerischen Erfolg bei der Bewältigung der Zukunft, sondern das größte Vermögen, die wichtigste Ressource, das Wachstumspotential, Teil der Lösung.

Dies unterstellt: Wenn der Mitarbeiter das größte Vermögen ist, muß der gesamte Prozeß der Mitarbeiterentwicklung beherrscht werden, und zwar beginnt dies bereits bei der Einstellung und schließt die Betreuung der Pensionäre ein.

Mitarbeiterentwicklung beschränkt sich nicht nur auf den rein fachlichen Teil, was Fertigkeit und Sachkenntnis betrifft. Auf der Grundlage lebenslangen Lernens ist viel wichtiger, allen Mitarbeitern die Weiterentwicklung in den Bereichen Persönlichkeitsentfaltung und Zusammenarbeit im Team anzubieten und zu fördern.

Damit erhält die Personalentwicklung eine andere als nur quantitative Dimension (Aufstieg), nämlich eine Entwicklung in qualitativer Weise, die dem Mitarbeiter unter Umstän-

den mehr Selbstverwirklichung ermöglichen kann als die klassische Karriere.

Karriere muß vielmehr verstanden werden als Lebensweg in Unternehmen, auf dem der einzelne tätig wird, seine Individualität stärker zu erleben. Das Hineinwachsen in eine verantwortungsvolle Führungsposition sollte dann nur Nebenprodukt, niemals eigentliches Ziel sein.

Der Wandel wird uns heilen. Management of Change ist die Aufgabe der Zukunft. Dies war und ist auf der einen Seite durch traditionelles, lineares und logisches Denken zu bewältigen, muß aber über das Management mit Zahlen und Fakten hinausgehen.

Der Führungsstil der Zukunft verlangt Vorgesetzte, die Kompetenz haben. Sie müssen glaubwürdige Persönlichkeiten und Vorbild sein. Verstecken hinter Hierarchien und Autoritätsgelände ist nicht möglich. Sie müssen Verantwortung für das gesamtwirtschaftliche Gefüge übernehmen.

Neben Fachwissen stehen Integrations- und Moderationskraft, Kommunikationsfähigkeit, die Menschenführung im Mittelpunkt. Rationalität ist nicht mehr alleiniger Richtschnur für unternehmerisches Handeln. Phantasie, Gefühl und Intuition im Sinne des ganzheitlichen, vernetzten Denkens sind wichtig.

Frauen stellen ein bisher nicht ausgeschöpftes Management-Potential dar. Sie führen kooperativer, demokratischer und sind mehr am Men-

schen orientiert. Neben Gewinnstreben stehen auch soziale und kommunikative Ziele. Frauen können Gefühle zeigen. Dies sind Fähigkeiten, die für eine Führungskraft der Zukunft wichtig sind.

Generell sind Führungskräfte auf dem Weg ihrer Entwicklung viel stärkere Individualisten, oftmals Nonkonformisten. Ihre Loyalität kommt nicht automatisch, sondern als Antwort auf persönliche Ansprache und Spielraum für eigenes Tun (etwa als Intrapreneur im Unternehmen).

Führungskräfte werden sich dadurch auszeichnen, daß sie sich eine gesamtheitliche Vision von der Zukunft bilden können, die, wenn sie begriffbar gemacht werden kann, Engagement und Motivation erzeugt.

Ich möchte betonen, daß es dorthin viele richtige Wege geben wird. Man sollte den eigenen Weg gehen, voll Selbstvertrauen und Fairneß, mit gesunden Wertmaßstäben und klaren Zielen.

Das größte Risiko ist, das Selbstvertrauen zu verlieren. Der Glaube an sich selbst und an seine Leistung ohne Überheblichkeit ist einer der Schlüssel zum Erfolg. Es helfen sicherliche Systeme und Strategien, aber auch Intuition und Fingerspitzengefühl.

Wandel ist Bestandteil des Lebens, der Gesellschaft. Eingefahrene Wege müssen lautend aufgegeben werden, das tut weh, gibt uns aber die Chance einer besseren Zukunft.



HEINZ FISCHER
Geboren 1948, Kaufmännische Lehre. Nach der Ausbildung 1970 zu Hewlett-Packard GmbH, Böblingen. Geschäftsführer der GmbH für Deutschland. In dieser Position ist er auch Leiter der Personal- und Finanzabteilung.

Mit 30 noch nicht fertig, mit 45 „abgeschrieben“ und mit 60 Jahren pensioniert

Fortsetzung von Seite 15

Initiativen und Institutionen für die Ausprägung von Qualitätsprofilen der Bildungseinrichtungen wenig Raum verbleibt. Parteipolitische, administrative oder auch standespolitische Interessen sind nicht immer der beste Ratgeber für Bildungsentwicklungen.

Dies gilt beispielsweise auch für die allseits geforderte, aber bislang nicht durchgesetzte Verkürzung von Bildungszeiten. Die jungen Menschen müssen früher in die berufliche Bewährung kommen können.

Bildung und Ausbildung haben Vorbereitungscharakter für das Leben und für den Beruf; sie ersetzen aber die Berufsarbeit nicht, auch wenn sie gelegentlich die bessere Alternative zur Arbeitslosigkeit sind.

Nicht zuletzt auf diesem Hintergrund wird Weiterbildung immer wichtiger. Diese Forderung nach mehr Weiterbildung ist nicht neu, sie gab es schon vor 30 Jahren.

In den letzten Jahren haben sich erhebliche wirtschaftliche und soziale Änderungen ergeben, die die Begründungsfelder für einen Ausbau der Weiterbildung verschärfen haben. Um nur einige zu nennen:

Das Tempo der wirtschaftlichen und wissenschaftlich-technischen Entwicklung wird immer rasanter. Die Mikroelektronik ist ein signifikantes Beispiel. Steuerungstechnik und elektronische Informationsverarbeitung gehören heute zum Alltag. Der Lebenszyklus neuer Produkte wird immer kürzer. Die Weiterbildung der Mitarbeiter wird zum integralen Bestandteil vieler Sachinvestitionen.

Unser soziales Zusammenleben wird immer differenzierter und stellt an jeden von uns neue Anforderungen. Ökologie, die Energieproblematik, die Akzeptanz des Wandels als Prinzip verlangen von jedem von uns neues Lernen. Wie schnell hat sich in breiten Bevölkerungskreisen ein Umweltbewußtsein entwickelt, das noch vor 15 Jahren unbekannt war.

igkeiten benötigen. Sonst führt eine „Über-Bedarf-Ausbildung“ zur Fehlqualifikation.

Ausgangspunkt und Ziel der Weiterbildung ist der selbstverantwortliche Erwachsene. Hier liegt ein essentieller Unterschied zur Erstausbildung. Dies hat bildungspolitisch für die Weiterbildung wichtige Konsequenzen:

- Eine Weiterbildungspflicht kann und darf es weder im Sinne einer gesellschaftlichen noch gar gesetzlichen Verpflichtung geben. Das besondere Schutzinteresse von Staat und Gesellschaft bei bestimmten Berufsgruppen, wie etwa den Ärzten oder Piloten, lasse ich hier einmal außer acht.
- Die Pluralität des Angebots an Weiterbildung muß sich gemäß den unterschiedlichen Wünschen des einzelnen entwickeln. Die Pluralität der Träger von Weiterbildung ist Spiegelbild unterschiedlicher Wünsche, Motivationen und Erwartungen.

Karriere läuft nicht ohne Weiterbildung

Es gehört zu den entscheidenden Aufgaben von Schule und Hochschulen, Weiterbildungsmotivation zu schaffen. Weiterbildung wird zum wesentlichen Faktor für die Karriere. Der Primat der Eigenverantwortlichkeit des einzelnen gilt auch dann, wenn wichtige Weiterbildungsinteressen Dritter nicht zu übersehen sind:

- Betriebe führen in großem Umfang Weiterbildung durch, um die für den Betriebsablauf notwendigen Qualifikationen zu vermitteln oder um Weiterbildung als Instrument der Mitarbeiterführung einzusetzen.
- Kirchen, Gewerkschaften oder politische Parteien wollen durch die Weiterbildung ihrer Mitglieder für ihre Ideen und Ziele werben.
- Für den Staat ist Weiterbildung von großer Bedeutung. Dies gilt nicht nur für die politische Bildungsarbeit; Weiterbildung trägt heute in Teilbereichen den Charakter sozialer Vorsorge. Ich erwähne hier nur das Stichwort Arbeitsförderungsrecht.

Aus der individuellen Verantwortlichkeit und Selbständigkeit des einzelnen und seinen sehr unterschiedlichen Interessen ergibt sich als Ordnungsprinzip der Weiterbildung der Wettbewerb nicht nur als ökonomisches, sondern als grundsätzliches gesellschaftliches Steuerungselement.

Im Bereich der beruflichen Weiterbildung wird das Prinzip der Subsidiarität mit Erfolg praktiziert. Die Entwicklung der letzten Jahre mit der starken Expansion vor allem auch der betrieblichen Weiterbildung zeigt, daß sich dieses Prinzip hier bewährt hat.

Gerade die betriebliche und verwaltungsinterne Weiterbildung hat in den letzten Jahren ohne bildungspolitische Einflußnahme und öffentliche Förderung stark zugenommen.

Staatliche Ordnungsmaßnahmen sind nur dort sinnvoll, wo über den Markt eine Regelung nicht funktioniert, oder dort, wo die Interessen des einzelnen oder der Gemeinschaft

staatliche Ordnungen notwendig machen. Aus ordnungspolitischen Gründen ist daher auch die staatliche Sanktionierung und Anerkennung von Abschlüssen nur in engen Grenzen vertretbar.

Ebenso gut ist es aus meiner Sicht, wenn Abschlüsse privater Einrichtungen sich ihren eigenen Marktwert erarbeiten; dann sind sie auf staatliche Sanktionierung nicht unbedingt angewiesen.

Die Bedeutung der beruflichen Weiterbildung steigt auf allen Qualifikationsebenen, auf der Facharbeiterebene ebenso wie in der wissenschaftlichen Weiterbildung. An den Hochschulen sind hier zahlreiche neue Ansätze zu erkennen. Diese werden in den nächsten Jahren weiter verstärkt werden; auch mit Blick auf die Anforderungen der neunziger Jahre.

Die Entwicklung eines Post-Graduiertenstudiums sehe ich zum Beispiel als eine Vorbedingung für die systematische Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an.

Die inhaltliche und organisatorische Ausgestaltung eines solchen Post-Graduiertenstudiums muß in der Verantwortung der einzelnen Hochschule liegen und ist auch als ein Element des Wettbewerbs anzusehen.

Durch die Reduktion der Studienzeiten auf das internationale übliche Maß wäre eine Voraussetzung für ein solches Post-Graduiertenstudium zu schaffen.

Die wissenschaftliche Weiterbildung ist ein immer entscheidender werdendes Instrument, um dem einzelnen neueste wissenschaftliche und technologische Entwicklungen zu vermitteln; gleichzeitig ist sie auch eine essentielle Voraussetzung, um die Zeit des Wissenstransfers zu verkürzen und unsere wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu sichern.

Neue Anforderungen an das Bildungssystem

Engagement in der Weiterbildung kann auch ein Element der Profilbildung und des Wettbewerbs einzelner Hochschulen wie zwischen den Hochschulen werden. Die Aufgabe der wissenschaftlichen Weiterbildung der schon im Erwerbsleben oder in der Wissenschaft Stehenden zählt zu den wichtigsten Zukunftsaufgaben der Hochschulen.

Die Verbindungen zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem werden enger und vielfältiger. Das Bildungssystem hat sich neuen Anforderungen in unterschiedlicher Weise zu stellen. Hierfür muß die Bildungspolitik die erforderlichen Freiräume und die rechtlichen Voraussetzungen schaffen.

Nur dann wird es gelingen, die Chancengerechtigkeit zu sichern, die den Neigungen und Fähigkeiten des einzelnen am besten gerecht wird, ihm Perspektiven und Entfaltungsmöglichkeiten bringt, zugleich aber auch der Gesellschaft den Nachwuchs sichert, den sie benötigt, um konkurrenzfähig zu bleiben und den erreichten Lebensstandard zu halten.

Qualifizierte Naturwissenschaftler, Ingenieure, Wirtschaftswissenschaftler

Bahnbrechende wissenschaftliche Leistungen, präzise aufeinander abgestimmte Produktionsstrukturen und intensive Marktbearbeitung - damit hat die BASF auf vielen Arbeitsgebieten und Märkten ihre bedeutende Stellung aufgebaut.

Unsere Produktpalette reicht von Erdöl und Erdgas bis hin zu hochentwickelter Chemie: Arzneimittel, Vitamine, neue Systeme der Informationstechnik oder Hochleistungsverbundwerkstoffe sind Beispiele für Innovationskraft und neue Ideen. An ihrer unternehmerischen Umsetzung arbeiten bei uns Naturwissenschaftler, Ingenieure und Wirtschaftswissenschaftler Hand in Hand.

Qualifizierte Bewerber finden in der BASF ständig Chancen mit vielseitigen und anspruchsvollen Möglichkeiten für die berufliche und persönliche Entwicklung. Dabei werden wir Sie mit gezielter Weiterbildung unterstützen.

Wenn Sie mehr über Ihre beruflichen Möglichkeiten in der BASF wissen möchten, schreiben Sie an:

BASF
- ein zukunftsorientiertes Unternehmen der Chemie.

BASF

BASF Aktiengesellschaft
Personalwesen
6700 Ludwigshafen

Abiturienten suchen die betriebliche Ausbildung

Die Notwendigkeit der Weiterbildung steigt für verschiedene Gruppen der Bevölkerung aus unterschiedlichen Gründen, wie schon wenige Beispiele deutlich machen:

- Da heute in der Bundesrepublik 50 Prozent der Arbeitslosen Ungelernte sind, müssen alle Anstrengungen unternommen werden, um, wo immer möglich, Qualifikationen anzubieten.
- Abiturienten suchen zunehmend als Alternative zum Hochschulstudium eine betriebliche Ausbildung. Dies ist für sie aber nur dann eine echte Alternative, wenn sie durch darauf aufbauende berufliche Weiterbildung die Chance zum beruflichen Aufstieg sehen; sonst werden sie danach doch studieren.
- Heute wird auf allen Ebenen, in der betrieblichen wie in der Hochschulausbildung, über Bedarf ausgebildet. Deshalb werden wir in Zukunft verstärkt eine Anpassungsfortbildung an konkrete berufliche Tä-

Eine kreative Unternehmerin, die auf dem Laufsteg in New York begann und nun in Köln und in Italien erfolgreich Mode macht

Caren Pflieger zieht die Prominenz der Welt an

Von I. STEINBERG-KLEMM
 Es war einmal eine kleine Bauerntochter, die sagte eines Tages zu ihrer Mutter: „Weißt Du, wenn ich Deine Freundinnen anziehen würde, sähen sie bestimmt viel schöner aus.“ Teenager-Geplapper? Für Caren Pflieger ein Beweis, daß ihr der Sinn für Schönheit im Blut liegt. Heute ist die Wahlkölnerin mit ihren 40 Jahren eine unserer jüngsten und erfolgreichsten Designerinnen. Sie macht Mode für die ganze Welt und zieht Prominenz wie Rita Hayworth-Tochter Jasmin ebenso an wie die Begum, Schwedens Königin Sylvia, die Sängerinnen Barbara Streisand und Milva, die TV-Stars Ruth-Maria Kubitschek oder Monika Fleisch. Dazu den echten und den Geldadel.

hundert deutschen Geschäften die Schaufenster. Das New Yorker Nobelparkhaus Berghof & Goodman fand ihre edlen Seidenblusen und Abendensembles so hinreißend, daß es im Herbst gleich 200 vom Fleck weg orderte. Harrods in London, Saks in New York, Dallas, Paris und Wien führen die Kollektionen mit dem graurosa Pflieger-Label. Zweimal wurde Caren mit dem begehrten internationalen Mode-Oscar FTYL d'Or in Monte Carlo ausgezeichnet.

in New York viel Geld verdient und viel Geld ausgegeben. Ich führte ein unstetes Hotelleben - Gesichter der Großstadt, Momentaufnahmen, alles geht dort so schnell vorbei.“ Geblieben ist das Gespür für den eigenen Stil, die eigene Persönlichkeit. Diese Persönlichkeit webt sie in ihre Kollektionen. Das ist der Geheimcode von Caren Pflieger: Sie jagt weder hinter neuesten Gags her noch fühlt sie sich als Trendsetterin. Sie möchte vielmehr ihren eigenen femininen Touch an die Frau bringen. Und sie ist immer verliebt in ihre Kreationen. „Ich mag meine Sachen und ziehe sie gern an“, sagt sie. Die Pflieger pflegt Pflieger zu tragen. Ausschließlich. Versteht sich, denn Caren ist Pfliegers beste Reklame.



Sie mag Schönheit und möchte die Menschen um sich herum in diesem Sinne verändern - Caren Pflieger, erfolgreiche Designerin aus Köln, entwirft zur Mode ausgefallenen Schmuck, Gürtel, Taschen, Hüter und Hüte. Ihre neueste Idee ist eine Kollektion für die Herren - von Kopf bis Fuß.

schneiderin, ist dann schnell zwischen den Kleiderständern verschwunden, begutachtet ein Modell oder Entwurf. Nach den Entwürfen werden auf großen Tischen die Schnittmuster gezeichnet. In der anderen Abteilung wird zugeschnitten, genäht, gebügelt. Immer nur ein paar Stücke von jedem Entwurf, Prototypen sozusagen. „Wir tragen sie dann erst mal auf Probe, um Sitz und Wirkung zu testen“, sagt die Chef. „Bis Ende '84 haben wir unsere Kollektion selbst produziert, das heißt, wir haben sie nach unseren Angaben in Kleinbetrieben von fünf bis 50 Fachkräften nähen lassen. Doch diese Betriebe arbeiteten nicht ausschließlich für uns. Der Wettbewerb ist hart. Wer zuerst kommt, wird auch zuerst bedient. Da ich auch meine Stoffe meist selbst entwerfe, war ich wiederum von den italienischen Lieferanten abhängig. Es kam zum Stau. In unserer Haifischbranche geht dann der Umsatz wahnsinnig schnell zurück. Das war eine Krise, die Gott sei Dank vorbei ist.“

Jean Claude Ribé hat sie gebeten, einen neuen Look für seine 50 Sängerinnen und Sänger zu kreieren. Natürlich machte Caren alles anders - besser. „Erst mal weg von den üblichen Werkstätten-Gewändern und spitzen Hüten zu körperbetonten Schnitten im Art-deco-Styling. „Inspiriert wurde ich von dem Maler Klimt, den ich sehr schätze. Ich habe mich durch Klimts Farbenpracht anregen lassen, seine Muster und Harmonien. Die Reichen in der Oper tragen kostbare, farbenprächtige Goldgewänder, die Armen haben ich in Erdtöne gekleidet, die Lichtgöttin trägt silberne Gewänder. Dazu habe ich auch die Accessoires entworfen, Schuhe, Sandalen, Kopfbedeckung und Schmuck.“

Caren Pfliegers Pullover, Kleider und Kostüme zieren bereits in über

INGRID STEINBERG-KLEMM
 Geboren 1935. Abitur. Volontariat in Braunschweig. Als Jungredaktorin ein Jahr in der amerikanischen Nachrichtenagentur Overseas News Agency. Ab 1958 freie Mitarbeiterin der WELT am SONNTAG. 1976 bis 1981 Redaktorin der WELT. Seit 1981 bei der „Bild“-Zeitung in Essen.

Ihr Weg zum Schönen hat Konsequenz. Er begann auf dem Laufsteg. Hier führte sie Erlesenes der Haute Couture vor. Jahrelang stand sie als Starmodell der berühmten New Yorker Agentur Wilhelmina vor der Kamera, warb für Schönheit, Duft und exklusive Mode. Caren, so war damals ihr amerikanisierter Name, verkörperte mit ihrem sensiblen, feingeschnittenen Gesicht, das sich immer wieder verwandeln ließ, das Schönheitsideal der ausklingenden siebziger Jahre. Sie war in der Neuen Welt das Symbol für das deutsche Fräuleinwunder: frisch und dennoch ladylike.

Edle Stoffe, gekaufte in Italien, Frankreich, USA, raffinierte Schnitte - also Kleider, Blusen, Hosen, Röcke, die mit dem Typ der Trägerin verschmelzen. Mode als Selbstverständlichkeit. Und dazu kommen auch die Accessoires. „Ich bin eine Perfektionistin, meine Sachen kann man auch noch nach Jahren miteinander kombinieren.“ Die Stoffe halten, die raffinierten Schnitte sind zeitlos. Die Trägerin hat immer ein Gefühl von Luxus auf der Haut. Und echte Modedivas haben nun mal den Blick für eine Pflieger-Bluse, die den Körper umschmeichelt, wissen, daß ihr Blazer aus feinstem Kaschmir lässig von den wattierten Schultern fällt. Es ist die Qualität, die ins Auge springt.

meine Mode aus wenigen, aber kostbaren Komponenten geschaffen. Es ist ein elegant-sportlicher und auf selbstbewusste Weise femininer Duft, der viel über die Persönlichkeit und den Lebensstil der Frau sagt, die ihn trägt.“
 Da sind wir bei der Psychologie: Caren Pflieger spricht im Grunde von sich und spricht damit die Frauen an, die so fühlen und denken wie sie. Die selbstbewusste Karrierefrau, die es modisch lässig und bequem und mit absolutem Up-to-date-Chic liebt. Unabhängige Frauen also mit Phantasie, Kreativität, Intelligenz und - Erfolg.
 Nicht jeder kann sich diese Mode leisten. „Meine Preise sind fair“, sagt die Modeschöpferin. „Man muß einfach das Drumherum mit einbeziehen. Ein Kaschmir-Blazer, eine Seidenbluse, ein Samtensemble kosten eben schon vom Material her mehr als Sachen aus Synthetik.“

In ihrer neuen Kollektion setzt Caren fremdländische Traditionen aus Afrika und Indien in phantasievolle Mode um. In vielen Farben aus der Natur wie gerannete Erdtöne, Khaki, Safran und Sonnengelb, aber auch in Rot, Schwarz, Weiß und mit viel Glitzer schuf sie ihre Ensembles. Zum Cocktail zum Beispiel ein Blazerkostüm mit schmalen Rock in Kupferbrokat, dazu ein Kupfer-Lamé-Trench oder zum Abend geradegeschnittene Palettenkleider, zum City-Bummel vielleicht einen champagner-camel-roten Pullover mit passendem roten Lackrock.

Nach einem Intermezzo mit Oktavia, einem Unternehmen des Otto-Konzerns in Hamburg, der zeitweilig produzierte und auslieferte, hat Caren Pflieger Produktion und Vertrieb wieder selbst fest in der Hand.
 Wenn Caren Pflieger mal etwas Zeit für sich hat, tummelt sie am liebsten durch die Museen, ob in New York oder Mailand, Florenz oder Paris, und studiert Gemälde: den Faltenwurf eines Capes, den Pluder der Ärmel, den hautengen Schnitt eines Mieders. Irigendwie findet sich dann etwas davon in ihren Kreationen wieder.
 „Ich muß immer wieder etwas Neues machen“, sagt Caren Sternzeichen Widder. Vor ein paar Monaten gab sie in Bonn ihr Bühnendebüt, hinter den Kulissen allerdings. Sie entwarf die Kostüme und Bühnenbilder für die Neuinszenierung der Oper Elektra in Bonn. Der neue Intendant

Wie schafft eine äußerlich so zarte Person es, painlessly kreativ zu sein, ihr Geschäft in Deutschland mit 25 Leuten und in Italien mit 60 Mitarbeitern zu leiten, dazu in der Welt herumzuziehen, Verhandlungen zu führen, eine gute Ehefrau und Mutter zu sein? „Ich bin sehr verletzlich, aber zah. Meine Kraft aber schöpfe ich aus meiner intakten Familie.“ Mit Ehemann Dr. Horst Pflieger, der übrigens fürs Management sorgt, Tochter Eva Maria (14), Dackel Anton und Katze Popus lebt sie in einem wuchtigen Backsteinhaus im Kölner Nibelviertel Marienburg. Hier dominiert das Licht - helle italienische Möbel, Glas, Chrom und sehr viel Weiß, „das ist meine Lieblingsfarbe“.
 Natürlich hat Caren Pflieger schon wieder neue Ideen. Ein neues Parfum - eine neue Linie, inspiriert von Elektra - und vielleicht eine Kollektion für die Herren der Schöpfung. Von Kopf bis Fuß, versteht sich.

Bücher für Beruf und Karriere

Aufgrund der schwierigen Arbeitsmarktsituation unbedingt erforderlich:
Pro fessionell bewerben
 Wie Sie sich professionell bewerben vorstellen oder erfolgreich psychologische Auslesetests bestehen u.v.a. mehr, erfahren Sie aus dem umfassendsten und aktuellsten
Bewerber-Handbuch
 von Dipl.-Kfm., Dipl.-Ing., E. Stelzner, 2. Aufl. 1985, 244 S., nur DM 24,90 (steuert. absetzbar). Das Handbuch ist über alle Buchhandlungen sowie von der VDI-Versandbuchhandlung erhältlich. Gratisinfo von: Sachbuchverlag - August-Wendel-Str. 124 4030 Ratingen

Jörg E. Staufenbiel
DIE WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHEN FAKULTÄTEN
 Fachpublikationen zur Studien- und Berufswahl
 408 S., 19,90 DM

Sie starten jetzt Ihre Karriere
 mit dem einzigartigen Helfer **„Bewerber-Training - Crash-Programm für Stellensuchende“**
 Bei Ihrem Buchhändler!
 modul-verlag-Postfach 5502-D-6200 Wiesbaden |
 aktuell - praxisnah - übersichtlich

Buchtip der Woche
 Der „Schuhhöffel zum Computer“ ist für jeden der Einstieg in eine lohnende Karriere
 Mit diesem neuen Buch werden alle Hemmschwellen überwunden, die vor der Beschäftigung mit dem Computer noch vorhanden sein mögen. Der Leser schlüpf in das erforderliche Wissen, wie mit einem Schuhhöffel:
 Peter von Eynem
Der Schuhhöffel zum Computer
 Peter von Eynem Der Schuhhöffel zum Computer 160 Seiten, farbige Schalttafel, zahlr. Abb., DM 22,-
 Nie war es leichter, die Bedienung eines Computers zu begreifen und zu lernen.
 Jetzt in allen Buchhandlungen!
 Universitas Verlag - München

Jörg E. Staufenbiel
Berufswahl für den Management Nachwuchs
 Start 87/88
 338 S., 16,90 DM

E.E. Metzner
Karrierefibel Auf zum Olymp
 217 Seiten, kart., 3. Aufl. 1984
 DM 19,90
 Mit tiefen Sinnigen Hinweisen und einem leichtem, spritzigen Stil gelingt es dem Autor, ein gut lesbares und vom Inhalt her gehobenes Abbild der Karriereentwicklung von Wirtschaft und Verwaltung zu zeichnen. Es werden die vielen verschlungenen Pfade aufgezeigt, die tauschlich für eine Karriere entscheidend sind.
 Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH - Postl. 1332 - 7562 Gernsbach

Personalarbeitswirtschaft
 Monatszeitschrift für Personalleiter
 Moderne Personalarbeit braucht fundierte Informationen - **Personalarbeitswirtschaft** - Wissen und Erfahrung aus der Praxis für die Praxis - **Personalarbeitswirtschaft** - Konzentriert und leicht lesbar - monatlich - DM 166,80 Jhrl.
Unentbehrliche Lektüre für Personalfachleute
 Bestellen Sie Ihr kostenloses Probeheft
 Name, Vorname _____
 Firma oder Stempel _____
 Straße _____
 PLZ, Ort _____ w
 Postfach 97 01 48 - Kommentator Verlag - 6000 Frankfurt/M. 1

Bestimmen Sie jetzt Ihren Erfolg, Ihre Karriere und Ihr Einkommen
 Machen Sie jetzt den entscheidenden Zug. Bestimmen Sie selbst, wo es für Sie lang geht. Fordern Sie gleich heute kostenlos Informationen zum ersten Standardwerk für mehr Erfolg und mehr Lebensqualität in Beruf, Familie und Freizeit an:
„Das neue Erfolgs- und Karrierehandbuch“
 VBU-Verlag, z. H. Frau Kieslich, Moltkestr. 95/WSB 5300 Bonn 2, Tel. 02 28 / 36 12 21

Harald Brömm
Die Macht der Farben
 228 Seiten, DM 29,80
 Wirtschaftsverlag Langen-Müller/Herbig

Bücher für das Management
 Wirtschaftsverlag bei den Buchverlagen Ullstein/Langen Müller - Berlin - München

Rupert Loy
Dialektik für Manager
 Methoden des erfolgreichen Arbeitens und der Arbeit
 262 Seiten, DM 32,-
 Wirtschaftsverlag Langen-Müller/Herbig

Harald Scheerer
Erfolgreich führen durch Überzeugen
 Die neue Generation der Führungspraxis
 242 Seiten, DM 32,-
 Wirtschaftsverlag Langen-Müller/Herbig

Alfred Mohler
Die 100 Gesetze des Management-Rhetorik
 304 Seiten, DM 34,-
 Wirtschaftsverlag Langen-Müller/Herbig

Katharina
Angewandte Schöneberg
 140 Seiten, DM 28,80
 224 Seiten, DM 32,-
 Wirtschaftsverlag Langen-Müller/Herbig

Fritjof Haft
STRUKTUR DENKEN - der Schlüssel zum erfolgreichen Reden und Verhandeln
 Wirtschaftsverlag Langen-Müller/Herbig

Teilzeitarbeit, variable Arbeitszeiten und Jobsharing bringen Entspannung auf dem Arbeitsmarkt und maßgerechte Produktionsabläufe

So kann der Betrieb flexibel auf Spitzenzeiten reagieren

Von DOROTHEE MÜLLER-HAGEN

In der gegenwärtigen arbeitsmarktpolitischen Diskussion spielen flexible Arbeitszeiten eine immer größere Rolle. Man versteht darunter Arbeitszeitregelungen, die auf freiwilliger Grundlage von der starren tariflichen Normalarbeitszeit abweichen. Gearbeitet werden weniger als 40 oder 38,5 Stunden in der Woche. Sie unterscheiden sich auch hinsichtlich der Lage der Arbeitszeit von den üblichen Regelungen. Das Entgelt richtet sich dabei nach der geleisteten Arbeitszeit.

Zu den flexiblen Arbeitszeitformen gehören vor allem die Teilzeitarbeit, die arbeitsanfallorientierte oder variable Teilzeitarbeit sowie das Jobsharing.

Die Experten sind sich darüber einig, daß ein größeres Angebot an Teilzeitarbeitsplätzen zur Entspannung auf dem Arbeitsmarkt beitragen kann. Allein über 200 000 Arbeitslose - vor allem Frauen - suchen eine Teilzeittätigkeit.

Viele Vollzeitbeschäftigte möchten von der Normalarbeitszeit auf individuell kürzere Arbeitszeiten übergehen. Nach einer 1979/80 im Auftrag des Bundesministeriums durchgeführten Umfrage von Emnid sind sieben Prozent der Arbeitnehmer an individueller Teilzeitarbeit mit entsprechend geringerem Entgelt interessiert.

Ifo ermittelte im Auftrag der EG-Kommission 1985, daß etwa 14 Prozent der Vollzeitbeschäftigten eine wöchentliche Arbeitszeit zwischen 30 und 34 Stunden einer 40-Stunden-Woche vorziehen würden.

Neben dem Wunsch nach individuell kürzeren Arbeitszeiten zeichnet sich auch ein Interesse an variablen Arbeitszeiten ab. So sprachen sich im Rahmen der Ifo-Umfrage immerhin

43 Prozent der Arbeitnehmer für eine Regelung aus, die zwar eine feste Anzahl von Arbeitsstunden pro Monat vorsieht, jedoch eine variable Gestaltung der Zahl der Arbeitstage und täglichen Arbeitsstunden entsprechend den betrieblichen Erfordernissen zuläßt.

Die Gründe für das wachsende Interesse an flexiblen Arbeitszeiten liegen vermutlich darin, daß immer mehr Arbeitnehmer, vor allem Frauen, mit Hilfe kürzerer Arbeitszeiten Familie und Beruf besser miteinander in Einklang bringen möchten. Auch entsprechen flexible Arbeitszeiten dem Wunsch nach mehr Freizeit - im Sinne von Auswahlmöglichkeit und Selbstbestimmung - bei der Arbeitszeitgestaltung.

Die Wirtschaft beschäftigte 1984 rund drei Millionen Arbeitnehmer mit einer wöchentlichen Arbeitszeit unter 40 Stunden. Das sind 13 Prozent der Beschäftigten. Der Spielraum für Teilzeitarbeit ist damit jedoch noch nicht ausgeschöpft. Darauf weist der viel höhere Anteil an Teilzeitarbeit in anderen europäischen Ländern hin.

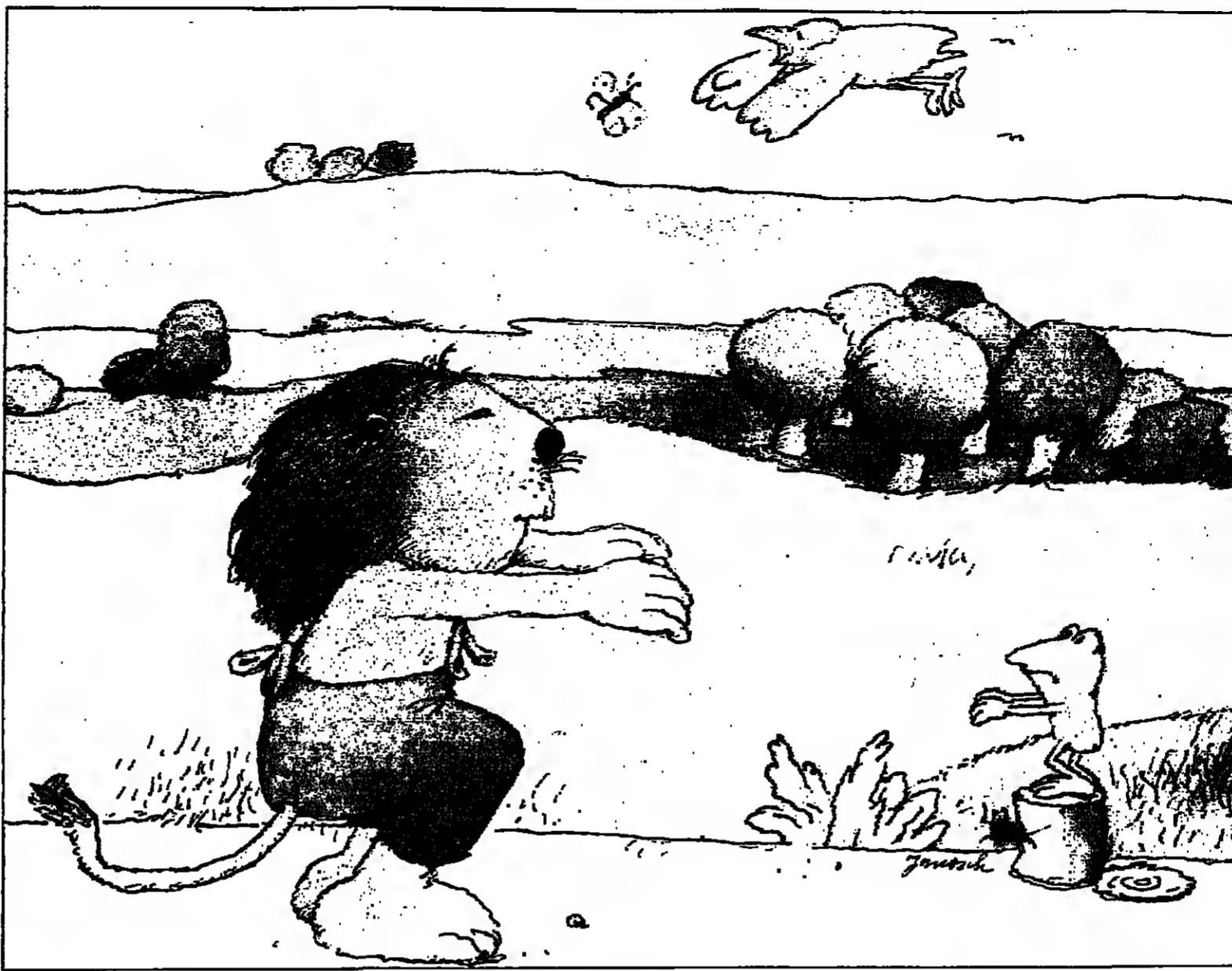
Nach Meinung von Betriebspraktikern aus der verarbeitenden Industrie könnte hier der sechsprozentige Anteil der Teilzeitarbeit zu mindestens auf zehn Prozent erhöht werden. Auch die Zahl der teilbaren Vollzeitarbeitsplätze, die das Angebot an Teilzeitarbeit beeinflusst, ist größer als allgemein angenommen.

Nach der bereits erwähnten Ifo-Umfrage, die sich auch auf Unternehmen erstreckte, könnten mehrere hunderttausend Vollzeitarbeitsplätze ohne spürbare wirtschaftliche Nachteile in Teilzeitarbeitsplätze umgewandelt werden. Ältere Unternehmensbefragungen kommen sogar auf eine Million teilbare Vollzeitarbeitsplätze.

Das Potential an Teilzeitarbeit ist danach beachtlich. Es wird im Zuge der weiteren Verbreitung neuer Techniken vermutlich noch wachsen.

Soll dieses Potential genutzt werden, wird es darauf ankommen, die verschiedenen noch vorhandenen Hemmnisse gegenüber dieser Beschäftigungsform abzubauen. Wichtig ist vor allem, daß sich Unternehmensleitungen und Führungskräfte von den Vorteilen der Teilzeitarbeit überzeugen. Sie liegen vor allem in der Entkoppelung von Arbeitszeit und Betriebszeit.

Mit Hilfe von Teilzeitarbeit lassen sich die Betriebszeiten entsprechend den betrieblichen Erfordernissen „maßgerecht“ ausdehnen, ohne zum Mehrschichtbetrieb überzugehen. Dadurch wird eine flexible Anpassung an Nachfrageveränderungen und eine kostengünstige Bewältigung von Arbeitsspitzen (Vermeidung teurer Mehrarbeit) erreicht.



Fitness siegt

Auch kann auf diese Weise eine bessere Auslastung der Betriebsmittel erzielt werden, die sich besonders bei kapitalintensiver Produktion günstig auf die Kosten auswirkt. Weitere Vorteile dieser Beschäftigungsform sehen Betriebspraktiker in einer reibungsloseren Überbrückung von Urlaubs- und Fehlzeiten, größerer Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation, in weniger Fehlzeiten und Fluktuation sowie verschiedentlich höherer Arbeitsleistung.

Auch ermöglicht Teilzeitarbeit die Weiterbeschäftigung bewährter Mitarbeiter, die aus familiären, Alters- oder sonstigen Gründen nicht mehr voll arbeiten möchten. Nicht zuletzt konnten in vielen Fällen durch den Übergang von Voll- auf Teilzeitarbeit oder durch die Übernahme von ausgebildeten in Teilzeitarbeit Entlassungen vermieden werden.

Unsicherheit besteht häufig hinsichtlich der Kostenwirkung von Teilzeitarbeit. Diese Frage hat praktisch nur für die Fälle Bedeutung, in denen ein Vollzeitarbeitsplatz durch zwei Teilzeitarbeitskräfte ausgefüllt wird. Hier muß mit geringen Mehrkosten in Höhe von ein bis drei Prozent der Personalkosten gerechnet werden.

den, die jedoch nach den Erfahrungen vieler Betriebe durch die verschiedenen Vorteile der Teilzeitarbeit mindestens teilweise ausgeglichen werden.

Überall dort, wo Teilzeitarbeit zur Bewältigung von Arbeitsspitzen, besseren Kapazitätsauslastung oder auch zur Aufrechterhaltung branchenbedingter längerer Betriebszeiten praktiziert wird, fallen im Vergleich zur Vollzeitarbeit keine Zusatzkosten an.

Der weitere Ausbau von Teilzeitarbeit wird oftmals auch durch die mangelnde Kenntnis der Betriebe über deren Anwendungs- und Gestaltungsmöglichkeiten gebremst. Was die Anwendungsbereiche betrifft, so haben gerade neuere Untersuchungen im Rahmen des Forschungsprogramms „Humanisierung des Arbeitslebens (HdA)“ der Bundesregierung gezeigt, daß Teilzeitarbeit nicht nur - wie bisher üblich - im Dienstleistungssektor, sondern auch in der Produktion - nicht zuletzt in technikintensiven Bereichen - erfolgreich anwendbar ist.

Diese Beschäftigungsform eignet sich grundsätzlich nicht nur für einfache Tätigkeiten. Es gibt, wenn auch

erst vereinzelt, Unternehmen, die mit dem Einsatz von Teilzeitarbeitskräften auch auf anspruchsvollen Arbeitsplätzen, etwa in der Forschung, im Rechnungswesen, in der Datenverarbeitung und dem Personalwesen, gute Erfahrungen gemacht haben. Die Erkenntnis, daß sich mit dem Angebot qualifizierter Teilzeitarbeitsplätze Qualifikationsreserven erschließen lassen, die man auf dem Arbeitsmarkt für Vollzeitbeschäftigte häufig vergeblich sucht, sollte sich stärker verbreiten.

In der Gestaltung von Teilzeitarbeit gibt es inzwischen eine Fülle von Variationsmöglichkeiten. Nach wie vor spielt die traditionelle Teilzeitarbeit eine Rolle, bei der entweder täglich oder an bestimmten Tagen in der Woche oder im Monat vier, fünf oder sechs Stunden gearbeitet wird.

Daneben kennt man die Teilzeitschichten. Hier wird die normale tägliche Betriebszeit in mehrere Teilzeitschichten aufgeteilt oder durch Teilzeitschichten verlängert.

An Bedeutung gewinnt die sogenannte Block-Teilzeitarbeit. Hierunter versteht man zum Beispiel Vollzeitarbeit nur an einigen Tagen in der Woche oder im Monat oder einen wö-

chentlichen beziehungsweise zweiwöchentlichen Wechsel von Vollzeitarbeit und Freizeit.

Weitere Variationen sind möglich und werden praktiziert. Sie kommen den individuellen Vorstellungen von Betrieben und Arbeitnehmern oft wesentlich besser entgegen als die herkömmliche Halbtagsarbeit.

Bei der arbeitsanfallorientierten oder variablen Teilzeitarbeit werden individuell bestimmte Soll-Arbeitszeiten für einen längeren Zeitraum (Monat oder Jahr) vereinbart mit der Möglichkeit des flexiblen Einsatzes in Anpassung an Nachfrage- und Produktionsschwankungen unter Berücksichtigung der Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiter. Die variable Arbeitszeit hat nichts mit „Arbeit auf Abruf“ zu tun. Da die produktions- oder umsatzintensiven Zeiten in der Praxis meistens voraussehbar sind, werden die Arbeitszeitpläne in der Regel längerfristig festgelegt.

Auch auf Seiten der Arbeitnehmer sind daher variable Arbeitszeiten gar nicht so unbeliebt wie vielfach angenommen. Nicht nur die Ifo-Umfrage, sondern auch die ebenfalls erwähnten Untersuchungen im Rahmen des Forschungsprogramms HdA der

Bundesregierung haben gezeigt, daß solche bisher vor allem im Einzelhandel angewendeten flexiblen Arbeitszeitformen von den Arbeitnehmern überwiegend positiv beurteilt werden, nicht zuletzt wegen der vorhandenen Gestaltungsspielräume. Nur wenige von ihnen wünschen sich wieder starre Arbeitszeiten.

Kaum verbreitet ist bisher die Arbeitszeitgestaltung in Form des Jobsharings. Im Unterschied zum üblichen Teilzeitarbeitsverhältnis teilen sich hier zwei oder mehrere Arbeitnehmer einen oder mehrere Vollzeitarbeitsplätze, wobei ihnen die individuelle Verteilung der vereinbarten Arbeitszeit überlassen bleibt.

In der großen Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung liegt denn auch der Vorteil oder Anreiz dieser Beschäftigungsform für viele Arbeitnehmer. Sie stellt allerdings an die Arbeitspartner besondere Anforderungen: Notwendig sind nicht nur annähernd gleiche fachliche Qualifikationen, sondern auch eine hohe Informations- und Verantwortungsbereitschaft sowie eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit, wenn das Jobsharing-Arbeitsverhältnis funktionieren soll.

Für den Betrieb kann Jobsharing eine praktikable und wirtschaftlich vertretbare Beschäftigungsform sein, wenn es sich als ein einigermaßen stabiles Beschäftigungsverhältnis erweist, dessen Ziel, einen oder mehrere Vollzeitarbeitsplätze auszufüllen, nicht durch hohe Ausfallzeiten der Arbeitspartner oder Ausscheiden eines der Partner gefährdet ist. Das setzt eine entsprechende rechtliche Ausgestaltung voraus, die das Risiko der Unstabilität in Grenzen hält.

Leider hat der Gesetzgeber im Beschäftigungsförderungsgesetz die Möglichkeit einer generellen Vertretungsregelung derartig eingeschränkt, daß der Anreiz für die Betriebe, sich dieser neuen Beschäftigungsform stärker zuzuwenden, vermutlich eher gedämpft als gefördert wird.

Der Ausbau der Teilzeitarbeit bätte längst weitere Fortschritte gemacht, wenn nicht Gewerkschaften und Betriebsräte die Entwicklung gehemmt hätten. Die immer noch anzutreffende negative Einstellung von Arbeitnehmervertretern ist völlig unverstänlich angesichts des eindeutig zunehmenden Interesses der Arbeitnehmer an flexiblen Arbeitszeiten.

Nicht erst seit dem Inkrafttreten des Beschäftigungsförderungsgesetzes, das die Teilzeitarbeit kodifiziert hat, unterliegen Teilzeitarbeitnehmer wie Vollzeitbeschäftigte den geltenden gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen.

Insgesamt zeigen die praktischen Erfahrungen, daß die gängigen Vorurteile gegenüber flexibler Teilzeitarbeit unberechtigt sind. Abgesehen von ihrem arbeitsmarktpolitischen Effekt eröffnet sie - wie keine andere Beschäftigungsform - die Chance, die betrieblichen Arbeitszeiterfordernisse und die individuellen Arbeitszeitwünsche der Arbeitnehmer besser miteinander in Einklang zu bringen. Diese Chance sollte künftig stärker genutzt werden.

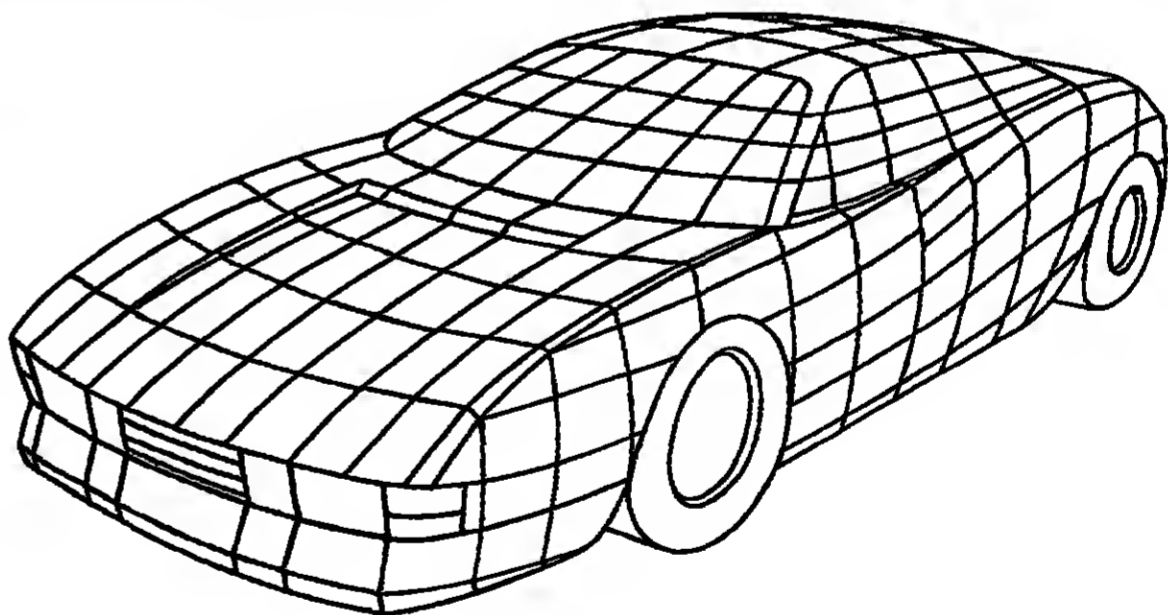


DR. DOROTHEE MÜLLER-HAGEN

Geboren 1927. Abitur. Volkswirtschafts-Studium, Diplom-Volkswirt. Dr. rer. pol. Seit 1960 wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Köln.

Ideen für die Zukunft des Autos

Neben lichttechnischer und elektromechanischer Programmierung gewinnt ein breites Programm elektronischer Steuer- und Regelgeräte sowie Systeme, bestehend aus der Kombination von Elektronik und Elektromechanik oder Pneumatik, einen schnell wachsenden Anteil an unserem Geschäftsvolumen von heute etwa 1,2 Milliarden DM. Allein im Bundesgebiet beschäftigen wir mehr als 10000 Mitarbeiter.



Unsere Geschwindigkeitsregler sind ein Beispiel für die optimale Kombination von Feinwerktechnik und Elektronik.

Funktionsspezifische hochintegrierte Schaltkreise und Mikroprozessoren führen auf dem Gebiet der Kraftfahrzeugelektronik zu einer rasanten Entwicklung.

Diplom-Ingenieure

Elektrotechnik/Elektronik/Nachrichtentechnik

Feinwerktechnik/Maschinenbau

Elektromechanische Konstruktion

Aufgaben:

Schaltungsentwicklung
Hard- und Software, Analog-Technik

Konstruktion
elektronische, elektromechanische und pneumatische Geräte und Systeme

Laborprüfungen
entwicklungsbegleitende Untersuchungen

Prüfmittel-Entwicklung
Hard- und Software

In Zusammenarbeit mit der Automobilindustrie nutzen unsere Ingenieure modernste Verfahren und Einrichtungen.

Interessierte Damen und Herren bitten wir um schriftliche oder telefonische (0 29 41/38-73 25) Kontaktaufnahme mit unserer Personalabteilung.



Hella KG Hueck & Co., Postfach 2840, D-4780 Lippstadt

Der Staat hilft mit Fortbildungs- und Umschulungsmodellen, wenn Mütter in den Beruf zurückkehren wollen - Jährlich sind es fast 300 000

Jede dritte Frau bildet sich heute bereits weiter

Von RITA SÜSSMUTH

Viele Frauen, die sich jahrelang ihrer Familie gewidmet haben, kommen irgendwann an den Punkt, wo sie sich wieder stärker nach außen orientieren wollen. Im Alter von 40 Jahren, wenn die Kinder aus dem Größten heraus sind oder das Haus bald verlassen, haben sie noch viele Jahre voller Schaffenskraft vor sich.

Frauen haben eine höhere Lebenserwartung als früher und haben weniger Kinder. Sie sind in der Regel auch besser ausgebildet als ihre Mütter oder Großmütter. Sie möchten neue Kontakte knüpfen, sich weiter entwickeln, eigenes Geld verdienen und eine eigene Altersversorgung aufbauen.

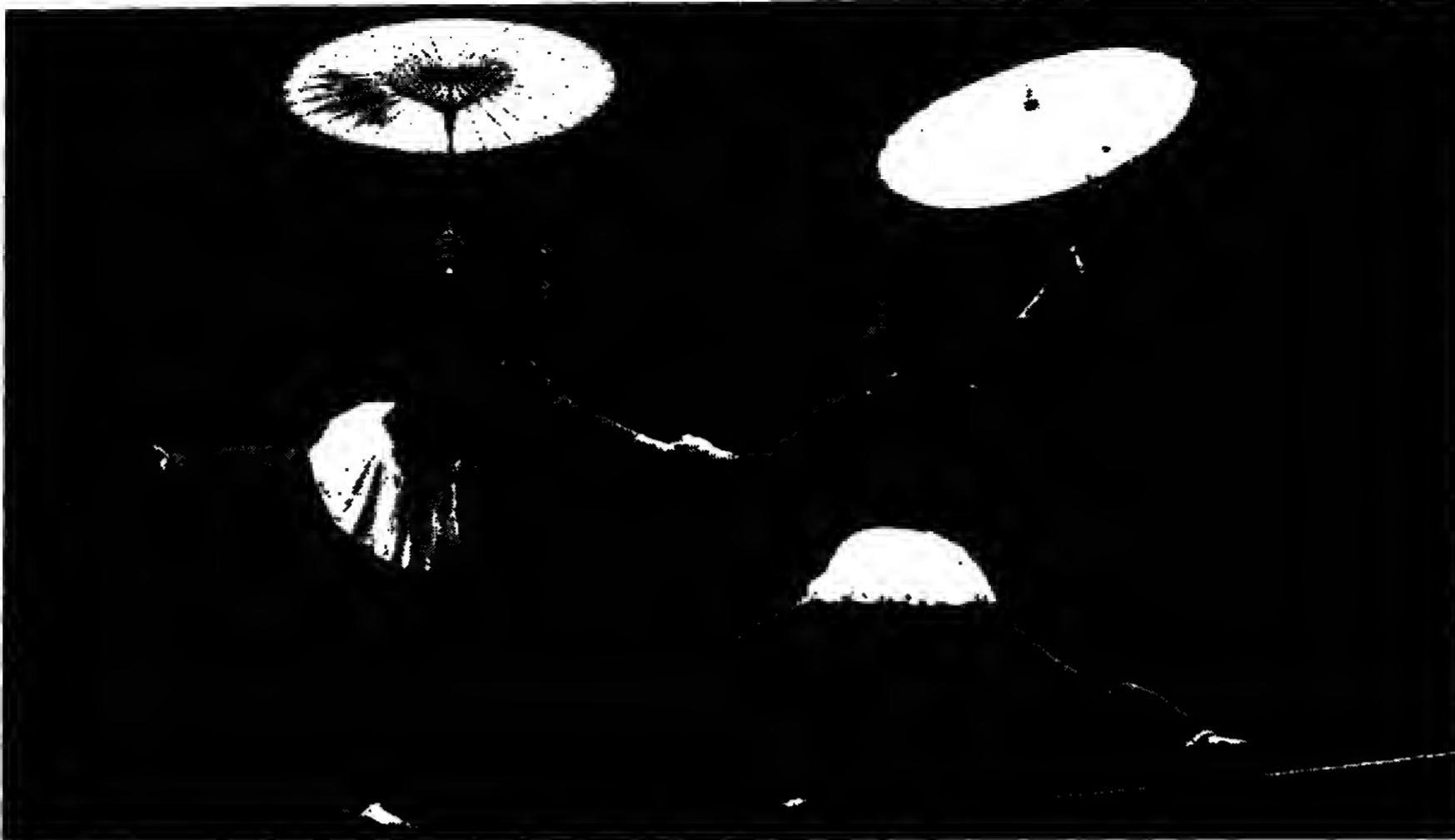
Nach Berechnung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit in Nürnberg kehren jährlich rund 300 000 Frauen auf den Arbeitsmarkt zurück, von denen etwa 70 Prozent jünger als 40 Jahre sind.

Es sind Frauen, die sich für einige Zeit ausschließlich der Familie gewidmet haben und einen Neuanfang im Berufsleben suchen. Die Rückkehr erfolgt nach durchschnittlich sieben Jahren, wobei für die letzten Jahre eine deutliche Tendenz zu kürzeren Unterbrechungszeiten festzustellen ist.

Frauen wie auch Männer werden eher bereit sein, ihre Erwerbstätigkeit zugunsten der Erziehung ihrer Kinder zu unterbrechen, wenn sie die Aussichten auf eine berufliche Wiedereingliederung günstig beurteilen können.

Frauen, die ihre Berufstätigkeit wegen der Kindererziehung unterbrechen, brauchen gezielte Hilfen des Staates. Es ist bekannt, daß die Wiedereingliederung in das Berufsleben um so schwerer gelingt, je länger die berufliche Unterbrechung gedauert hat.

Der allgemein verbesserte Bildungsstand der Frauen schafft gute Voraussetzungen für eine Wiedereingliederung ins Berufsleben. Um jedoch den sich ständig ändernden Anforderungen im Berufsleben besser gerecht werden zu können, bedarf es gerade für die Gruppe der Rückkehrerinnen gezielter Weiterbildungsangebote, die ihnen dabei helfen, ihren beruflichen Status zu sichern sowie ihr berufliches Fortkommen zu fördern.



Auf Draht

Etwa die Hälfte aller Teilnehmerinnen an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen wird nach dem Arbeitsförderungs-gesetz gefördert.

Erfreulicherweise hat sich der Anteil der Frauen an der nach dem Arbeitsförderungs-gesetz unterstützten Fortbildung und Umschulung in den letzten Jahren erhöht. Er betrug 1979 31,4 Prozent und erhöhte sich 1985 auf 33,4 Prozent.

Im Verhältnis zum Anteil der Frauen an den Erwerbstätigen von rund 38 Prozent und ihrem Anteil an den Arbeitslosen von etwa 49 Prozent sind Frauen in der beruflichen Fortbildung jedoch immer noch stark unterrepräsentiert.

1986 konnte die Beteiligung von Frauen an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen der Bundesanstalt für Arbeit erneut gesteigert werden.

Es ist davon auszugehen, daß hierzu die im Rahmen der 7. Novelle zum Arbeitsförderungs-gesetz und des Beschäftigungsförderungsgesetzes beschlossenen gesetzlichen und finanziellen Verbesserungen beitragen. Dadurch ist den Frauen die Rückkehr auf den Arbeitsmarkt erleichtert worden.

Die meisten Frauen waren vor der Unterbrechung ihrer Erwerbstätigkeit beitragspflichtig beschäftigt. Sie können jetzt ihre Berufstätigkeit pro Kind für fünf Jahre unterbrechen, ohne dadurch die zuvor erworbenen Ansprüche auf finanzielle Förderung durch ein Unterhaltsgeld während der Teilnahme an beruflichen Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen zu verlieren.

Viele Frauen können wegen der häuslichen Pflichten oft nur schwer

an einer Vollzeitbildungsmaßnahme teilnehmen.

Durch die 7. Novelle zum Arbeitsförderungs-gesetz wurde nun gezielt für diese Gruppe der Rückkehrerinnen die Förderung durch ein Teilunterhaltsgeld geschaffen. Sie erhalten dieses Unterhaltsgeld, wenn sie an einem Fortbildungskursus teilnehmen, der sich über mindestens zwölf Unterrichtsstunden in der Woche erstreckt.

Diese Maßnahmen verbessern das Instrumentarium des Arbeitsförderungs-gesetzes zur Wiedereingliederung in das Berufsleben, insbesondere durch berufliche Qualifizierungsmaßnahmen.

Diese Maßnahmen können im übrigen auch Männern zugute kommen, sofern sie ihre Erwerbstätigkeit aus familiären Gründen unterbrechen.

Die beruflichen Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen sind Teil der „Qualifizierungs-offensive“, zu der die Bundesregierung, die Arbeitgeberorganisationen und die Gewerkschaften gemeinsam aufgerufen haben.

Für die Bundesministerin für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit ist die Erweiterung des Bildungsangebots für Berufsrunderkehrerinnen ein zentraler Schwerpunkt der frauenpolitischen Arbeit.

Durch die Förderung von Weiterbildungsmodellen und -projekten sollen neue Wege der beruflichen Wiedereingliederung aufgezeigt werden.

Hierzu gehören zum Beispiel folgende Projekte:
Bereits veröffentlicht ist der Bericht über ein Projekt, das die Möglichkeiten untersuchte, während der

Familienphase den Kontakt zum Arbeitsplatz zu erhalten.

Danach zeigt es sich, daß es im Interesse der Frauen liegt, wenn Betriebe bei Aushilfs- und Vertretungstätigkeiten stärker auch ehemalige Mitarbeiterinnen einbeziehen würden.

Die Chancen einer qualifikationsgerechten Wiedereingliederung in den Beruf könnten nachhaltig verbessert werden, wenn auch während der Zeit der beruflichen Unterbrechung der Kontakt zum Beruf nicht völlig abgebrochen wird.

Vorübergehende Beschäftigung und Bezahlung im Rahmen einer solchen betrieblichen Kontaktpflege müßten allerdings mehr als bisher qualifikationsgerecht ausfallen.

Neu begonnen wurde ein Modellvorhaben zur Wiedereingliederung von Frauen in gewerblichen und technischen Berufen. Dieses Modellvorhaben baut auf der Modellversuchsreihe des Bundes zur Erschließung gewerblich-technischer Ausbildungsberufe für Frauen auf, bezieht aber auch Frauen in technische Berufe mit einem hohen Frauenanteil mit ein.

Information und Bildungsangebote setzen bereits vor der Familienphase ein und umfassen auch den Zeitraum der beruflichen Unterbrechung. Damit sollen die berufliche Wiedereingliederung von Frauen mit gewerblich-technischen und technischen Berufen erleichtert und ihre langfristigen Beschäftigungschancen gesichert werden.

An Betriebe und Verwaltungen richte ich den Appell, Berufsrunderkehrerinnen verbesserte Chancen einer


qualifikationsmäßigen Beschäftigung und leistungsgerechten Bezahlung einzuräumen und insgesamt mehr qualifizierte Teilzeitarbeit anzubieten.

Wenn sich die Teilzeitbeschäftigung in der Bundesrepublik Deutschland bislang stark auf die unteren Qualifikationsebenen konzentriert, so hat dies nicht nur schlechte Beschäftigungschancen für die Frauen, sondern auch Qualifikationsverluste für die Wirtschaft zur Folge.

Im Vergleich zu anderen Ländern ist der Teilzeitarbeitsmarkt bei uns noch sehr unterentwickelt. Wir brauchen mehr qualifizierte Teilzeitarbeitsplätze - Teilzeitarbeitsplätze, die auch für Männer attraktiv sein können.



PROF. DR. RITA SÜSSMUTH
Geboren 1937, 1956 Abitur. 1956 bis 1961 Studium der Romanistik und Geschichte in Münster, Tübingen und Paris. Erstes Staatsexamen für Gymnasien an der Universität Münster. Postgraduiertenstudium in Erziehungs-wissenschaft, Soziologie und Psychologie. 1964 Promotion zum Dr. phil. 1963 bis 1966 Assistentin an den Hochschulen Stuttgart und Osnabrück. 1966 Dozentin an der PH Ruhr. 1969 Professorin an der Ruhr-Universität Bochum, Lehrbeauftragte bis 1982, 1971 ordentliche Professorin für Erziehungswissenschaften an der Pädagogischen Hochschule Ruhr. Seit 1980 Lehrstuhl in Dortmund. 1982 Ernennung zur Direktorin des Forschungsinstituts Frau und Gesellschaft in Hannover. Seit 1985 Bundesministerin für Jugend, Familie und Gesundheit und seit Juni 1986 Bundesvorsitzende der Frauenvereinigung der CDU.



INTERMETALL

DIGITAL SIGNAL PROCESSING

Neue Ideen auf Silizium

Ingenieure

Elektronik/Nachrichtentechnik

INTERMETALL ist das deutsche Halbleiterunternehmen der weltweiten ITT Semiconductors-Gruppe und einer der führenden Hersteller von integrierten MOS-Schaltungen für die Konsumelektronik.

Weitere Anwendungsbereiche für unsere IC's und Einzel-Halbleiterbauelemente sind die Nachrichtentechnik und Datentechnik.

INTERMETALL bietet anspruchsvolle und zukunftsorientierte Aufgaben für engagierte Elektroingenieure in den Bereichen

- Schaltungsentwicklung LSI, VLSI, MSI

- Applikation (kundenorientierte Entwicklung analoger und digitaler Schaltungen)
- Concept-Engineering (Entwurf der Software und Hardware für neuartige elektronische Systeme)
- Produktion (Überwachung und Verbesserung von Produktionsprozessen; Wartung und Behebung von Produktionsanlagen)

Voraussetzung ist eine Ausbildung als Diplom-Ingenieur THTU oder FH in den Fachrichtungen Elektronik, allgemeine Elektrotechnik oder Nachrichtentechnik.

Hochfrequenztechnik aus Ulm - ein Begriff für modernste Nachrichtentechnik

Unsere hochspezialisierten Ingenieure arbeiten ständig an neuen Produkten der Nachrichten- und Kommunikationstechnik. Der Scope reicht vom kleinen Dickschichtbaustein über Empfänger/Peiler bis hin zum kompletten Flugsicherungssystem. Ingenieurleistungen, kombiniert mit leistungsfähigen Arbeitsmitteln, sind der Schlüssel zur Entwicklung von Produkten mit modernster Technologie.

Diplom-Ingenieure

Für unsere Entwicklungsabteilungen suchen wir kreative und engagierte Diplom-Ingenieure für die Arbeitsgebiete Nachrichtentechnik, Millimeterwellentechnik, digitale Signalverarbeitung und Informatik.

Die Aufgabengebiete umfassen:

- die Durchführung von Systemstudien, theoretische und experimentelle Grundlagenuntersuchungen sowie Erarbeitung von Realisierungsvorschlägen und Konzepten für neue Systeme und Komponenten, insbesondere rechnergestützter Systeme und die Bewertung von Alternativen
- die Konzipierung und Realisierung von Algorithmen zur digitalen Verarbeitung von HF-, ZF- und NF-Signalen; Aufbau und Einsatz schneller integrierter Signalprozessoren

Entwicklung und Aufbau von hybrid integrierten mm-Wellen-Schaltungen (Feinleitungstechnik) und Halbleiterschaltungen und deren Stromversorgungen sowie den Aufbau von Geräten für Radar und Radiometrie

den Entwurf und die Realisierung von Realzeit-Datenverarbeitungssystemen.

Wir erwarten von Ihnen ein abgeschlossenes Studium der Nachrichtentechnik, Informatik oder Physik und die Bereitschaft, in einem Team mitzuarbeiten und Verantwortung zu übernehmen. Fremdsprachenkenntnisse und die Beherrschung von Programmiersprachen sind von Vorteil.

Wir bieten Damen und Herren interessante und abwechslungsreiche Aufgaben;

Absolventen werden in einem Team von erfahrenen Mitarbeitern systematisch auf ihre Aufgaben vorbereitet. Ingenieuren und Naturwissenschaftlern, die Leistung, Engagement und Verantwortungsbewusstsein über das normale Maß hinaus zeigen, geben wir eine besondere Chance zu beruflicher Weiterbildung und beruflichem Aufstieg.

Weitere Einzelheiten möchten wir Ihnen in einem persönlichen Gespräch erläutern. Zur ersten Kontaktaufnahme genügt ein Anruf unter der Telefonnummer 07 31 / 392 - 33 59, oder senden Sie Ihre Bewerbungsunterlagen an:

AEG Aktiengesellschaft
Hochfrequenztechnik
Personalwesen
Sedanstraße 10
7900 Ulm

AEG

Was bewog den Physik-Studenten Heinz Nixdorf, Unternehmer zu werden? Ein Buch lüftet das „Geheimnis“ seines Erfolgs

Als Werkstudent bei Remington begann seine Karriere

Er war besessen von seiner Idee und wurde zum Pionier in einer längst von Großkonzernen beherrschten Branche. Er ist das Paradebeispiel eines „dynamischen Unternehmers“, der 1952 in einer Kellerwerkstatt in Essen begann. Am 17. März 1986 starb Heinz Nixdorf. Jetzt erschienen ist das Buch „Heinz Nixdorf – Eine deutsche Karriere“ (Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 48 Mark), dem der nachfolgende Auszug entnommen ist.

Im Juli des Jahres 1952 wird eine neue Firma in das Handelsregister der Stadt Essen eingetragen. Sie erhält den Namen „Labor für Impulstechnik“. Gründer und Inhaber ist der 27 Jahre alte Heinz Nixdorf aus Paderborn, bis zu diesem Zeitpunkt noch Student an der naturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Frankfurt. Sein Studium gilt der angewandten Physik und er hat inzwischen neun Semester absolviert.

Als Heinz Nixdorf 33 Jahre spät ist, ist das längst schon in seine Heimatstadt Paderborn umgesiedelte und in „Nixdorf Computer AG“ umbenannte Unternehmen zum größten Computerhersteller in Deutschland herangewachsen.

In dieser Stadt wurde Heinz Nixdorf am 9. April 1925 geboren. Seinen Vater, einen gelernten Bäcker, hatte es drei Jahre vorher ganz zufällig nach Paderborn verschlagen. Im Jahre 1922, als Walter Nixdorf mit seinem Regiment in die Paderborner Garnison einzieht, ist das Wirtschaftsleben in der Stadt äußerst beschaffen.

Wahrscheinlich hätte es den abenteuerlustigen Walter Nixdorf auch gar nicht allzulange in der ostwestfälischen Stadt gehalten, wäre ihm hier nicht seine spätere Frau begegnet. Noch im Jahr 1924 heiratete er Anne Strömmeier. In den folgenden Jahren gab es für die Eltern von Heinz Nixdorf, dem ältesten von fünf Kindern, schwierige Probleme zu bewältigen. Die Weltwirtschaftskrise, beginnt im Oktober 1929 mit dem Börsenkrach in New York.

„Die Arbeitslosigkeit des Jahres 1931 habe ich nicht bewußt miterlebt. Aber die Verhältnisse um 1935 – da war ich zehn Jahre alt –, sind noch in wesentlichen Punkten in meiner Erinnerung. Mein Vater war damals noch arbeitslos (keine Übertreibung aus der Erinnerung heraus), und ich konnte deshalb als ältestes von fünf Kindern die höhere Schule nicht besuchen. Ich habe geweint, weil ich nicht zur höheren Schule durfte.“

Die Startbedingungen sind also für den ältesten Sohn von Walter Nixdorf zunächst alles andere als günstig. Viele Jahre später sollte er dann allerdings sein Ziel doch noch erreichen. Es machte ihn sichtlich stolz, davon zu erzählen, daß ausgerechnet er es gewesen war, der 1947 als erster seines Jahrgangs an der Universität zum Studium zugelassen wurde und außerdem noch ein Stipendium bekam.

1939 scheint der Weg von Heinz Nixdorf zunächst in eine ganz andere Richtung zu gehen. Mit einem ausgezeichneten Zeugnis und einer Empfehlung seiner Lehrer zum Besuch der „Aufbauschule zur Vorbereitung auf das Studium an der Hochschule für Lehrerbildung“ in der Tasche hatte der vierzehnjährige die Volksschule in Paderborn absolviert. Wieder fällt Heinz Nixdorf als ein besonders eifriger und guter Schüler auf. „Heinz war immer ein Kämpfer, der Wettbewerb mit anderen spielte schon damals für ihn eine große Rolle, so kannte er immer die genaue Rangordnung aller seiner Mitschüler“, erinnert sich Paul Seyfert an die gemeinsame Schulzeit. Jeder andere wäre damit mehr als zufrieden gewesen.

Aber der Ehrgeiz des jungen Heinz Nixdorf, der die Enttäuschung, nicht die höhere Schule besuchen zu dürfen, noch nicht überwunden hatte, und das zunehmende Gefühl des Eingezwängtseins in ein viel zu starres Ausbildungs- und Berufsschema waren am Ende stärker.

Seine Unzufriedenheit mit dem, was er tat, wurde von Tag zu Tag größer. „Ich fühle mich hier nicht wohl, ich will kein Lehrer werden“, vertraute er seinen Schulkameraden an der Lehrerbildungsanstalt an. Zum ersten Mal taucht bei ihm der Wunsch auf, einmal eine Firma zu gründen. So versucht er auch die Mutter davon zu überzeugen, daß es doch viel besser wäre, von der Aufbauschule doch noch aufs Gymnasium zu wechseln.

Mit aller Macht versucht Anne Nixdorf ihren Sohn Heinz von seinem Vorhaben abzuhalten. Die Eltern sind stolz darauf, daß ihr Ältester es schon so weit gebracht hat, daß sie sich um ihn keine Sorgen mehr zu machen brauchen. Er hat einen sicheren, geraden Weg vor sich.

Aber auch die Lehrer an der Lehrerbildungsanstalt in Alfeld zeigten wenig Verständnis für den Wunsch ihres Schülers Nixdorf. Seine Bitte, ihm die Versetzung zum Gymnasium zu ermöglichen, lehnte der Direktor der Schule rundweg ab. Doch Nixdorf ließ nicht locker. Hartnäckig verfolgte er das einmal für ihn als richtig erkannte Ziel weiter. Damals wie später war gerade diese Zielstrebigkeit das wichtigste Geheimnis seines Erfolgs.

Wieder einmal waren die Voraussetzungen für einen neuen Anfang für den gerade erst 20 Jahre alt gewordenen Heinz Nixdorf denkbar schlecht. Der Vater war gefallen, die Mutter und fünf Kinder

standen allein. Und da Walter Nixdorf nicht mehr als fünf Jahre Bediensteter der Reichsbahn gewesen war, sollte seine Frau dann auch nur eine äußerst bescheidene Rente beziehen.

So gab es für den ältesten Sohn keine andere Wahl: Er suchte sich Arbeit bei einem Bauern in der Nähe. Aber selbst zu der Zeit verlor er sein eigentliches Ziel keines Moment aus den Augen. In Sonderkursen setzte er die begonnene Schulausbildung fort und machte sein Abitur.

Nie, weder durch die Wirren der Kriegs- und Nachkriegszeit noch durch die enormen Schwierigkeiten, mit denen damals seine Familie zu kämpfen hatte (so manches Mal mußten Nachbarn aushelfen, damit bei den Nixdorfs etwas auf den Tisch kam), hat sich dieser Mann von seinem Weg abbringen lassen. Dabei bewältigte Heinz Nixdorf die Schule keineswegs so einfach mit der linken Hand.

Der Eindruck der in späteren Jahren an dieser Stelle so oft erwartet wird, gehört zu den üblichen Klischees, in die erfolgreiche Menschen allzu leichtfertig gepreßt werden. Sicher ist Nixdorf ein

glänzender Mathematikschüler, sind die naturwissenschaftlichen Fächer seine besondere Stärke. Aber dort liegen auch seine Neigungen und Interessen. Er beschäftigt sich daher mit ihnen auch wesentlich intensiver. Wer kommt denn schon auf die Idee („nur so zum Spaß, zu Hause“) mal eben eine ganze Logarithmentafel auszurechnen, selbst wenn er es kann? So oder so ist das eine Heidenarbeit.

Sein ganzes Leben jongliert Heinz Nixdorf zum eigenen Spaß mit Zahlen. Und wenn er damit auch noch seine Gesprächspartner verblüffen kann, bereitet ihm das eine geradezu diebische Freude. „18 ist meine Glückszahl“, erklärt er im Dezember 1984 spontan einem Journalisten, als er erzählt, daß er bei der Wahl zum Manager des Jahres mit 324 Punkten auf dem zweiten Platz gelangt war. „Wieso 18?“ fragt der Journalist zurück. Nixdorfs Antwort: „Weil 324 die Quadratzahl von 18 ist.“ – Ein Gag, aber sein Gegenüber ist tief beeindruckt.

Nichts ist nur spielerisch, nichts nur Begabung. Die Fähigkeit logisch zu denken, an einer Sache

das Wesentliche zu erkennen und sich allein darauf zu konzentrieren, wird bei Heinz Nixdorf gepaart mit enormem Ehrgeiz und Fleiß. Herkunft und Zeitumstände, die wenig beneidenswerte Lage, in der sich die Familie befindet, tun das übliche. Nichts ist ihm zu viel. „Ich kann nicht“, gibt es für ihn nicht. Er unterstützt seine Mutter, wo er nur kann, fühlt sich verantwortlich für seine jüngeren Geschwister und hilft für die Schule.

Dabei findet er offenbar diesmal bei seinen Lehrern mehr Verständnis. Schon bei seinem nicht ganz leichten Wechsel von der Lehrerbildungsanstalt zum Gymnasium waren sie bereit, Hilfestellung zu leisten. Nixdorf mußte damals eine Menge Lehrstoff nachholen. Vor allem fehlte ihm die zweite Fremdsprache. Und Sprachen waren alles andere als seine Stärke. Eigentlich hatte er schon mit dem Englischen genug Mühe. So wurde er für längere Zeit vom Besuch des Mathematikunterrichts, seinem besten Fach, befreit und erhielt damit die Möglichkeit, sich auf das zu konzentrieren, was ihm fehlte, vor allem das Latein. Um diese Befreiung vom Mathematikunterricht

sollte viele Jahre danach noch so manche Legende gesponnen werden.

Nixdorf selbstbewußt wie er war, wußte sich und seine wirklichen Fähigkeiten offenbar immer schon weitaus nüchterner einzuschätzen. Als ihm nach bestandenen Abitur seine Lehrer den Vorschlag machten, doch Mathematik zu studieren, lehnte er rundweg ab. Statt dessen entschied er sich für das Studium der Physik, und auch wieder nicht für das der theoretischen, sondern für das der angewandten Physik.

Praxisnah sollte sein Studium sein, denn der heimliche Traum des Sechzehnjährigen, einmal eine Firma zu gründen, war nicht in Vergessenheit geraten. Warum auch hätte Nixdorf neben dem Physikstudium sonst noch Seminare in Betriebswirtschaft belegen sollen? Arbeit gab es schon so für ihn genug.

Das Stipendium, das er von der Universität zugesprochen bekam, und das ihm das Studium eigentlich erst ermöglichte, wurde dem Studenten der damaligen Zeit nicht etwa geschenkt. Die Berechtigung dazu mußte vielmehr durch

Prüfungen am Ende eines jeden Semesters immer wieder neu verdient werden.

Dabei reichte dieses Geld ohnehin nur für das Allernötigste. Anne Nixdorf war auch damals noch nicht in der Lage, ihrem Sohn irgendeine Unterstützung zukommen zu lassen. So war der Student ständig auf der Suche nach Möglichkeiten, sein Salär zu verbessern. Während der Semesterferien konnte er zu Hause auf dem Bauernhof arbeiten, bei dem er sich schon nach seiner Rückkehr aus dem Krieg sein Geld verdient hatte.

Im Semester war das jedoch nicht möglich. Etwas anderes mußte gefunden werden, und Heinz Nixdorf fand etwas anderes. Sein ausgeprägter Geschäftssinn und sein Talent, andere von seinen Ideen zu überzeugen, wird hier erstmals offenkundig. So hiet er dem damaligen Rektor der Universität, Professor Walter Halstein, an, Anzeigen für das Vorlesungsverzeichnis zu besorgen. Mit einigen Kommilitonen, die er als „Unterwerber“ beschäftigt, macht sich Nixdorf an die Arbeit und verdoppelt kurz darauf das bisherige Anzeigenaufkommen des Verzeichnisses.

Inzwischen sind neun Semester verstrichen. Für Heinz Nixdorf wird es Zeit, sich langsam aber sicher auf sein Examen vorzubereiten. Aber dafür braucht er mehr Geld, denn während der Arbeit für sein Examen würde es kaum möglich sein, sich nebenher noch etwas hinzuzuverdienen. Eigentlich hatte Nixdorf schon eine Idee. Man mußte eine Rechenmaschine, einen völlig neuen, noch nie dagewesenen Apparat bauen und ihn mit exakt 3000 DM Gewinn verkaufen, so dachte er. 3000 DM, das war genau der Betrag, den er nach seinen Berechnungen für die letzten Studiensemester, die Diplom- und Doktorarbeit brauchte.

Mit dem Aufbau und der Funktionsweise der Rechenmaschine von Leibniz hatte er sich schon als Schüler an der Lehrerbildungsanstalt in seiner freien Zeit beschäftigt. Indes, es sollte ganz anders kommen. Heinz Nixdorf fand statt dessen einen Job als Werkstudent. Und er fand ihn ausgerechnet in der Entwicklungsabteilung der deutschen Tochtergesellschaft des amerikanischen Büromaschinenherstellers Remington Rand. ■

Unsere Ideen und Konzepte prägen die Nachrichtentechnik der nächsten Jahrzehnte. Sie fordern die Intelligenz und Kreativität unserer Mitarbeiter.

SEL arbeitet heute an der Technik von morgen:
 Für Projekte wie System 12, Bigfon, ISDN, Breitband-ISDN suchen wir intelligente und kreative Köpfe, die mit uns gemeinsam die Zukunft gestalten wollen. Experten sowie Hochschulabsolventen der Fachrichtungen Nachrichtentechnik, Elektrotechnik, Informatik, Hochfrequenztechnik, Feinwerktechnik finden bei uns ausgezeichnete Startbedingungen und hervorragende Perspektiven.

Entwicklungs-Ingenieure
 In folgenden Entwicklungs-Bereichen bieten wir Ihnen die Möglichkeit des Einstiegs in ein vielversprechendes Berufsleben: Digitale Vermittlungssysteme - Nebenstellen- und Datensysteme - Funk- und Führungssysteme - Radar- und Sensordaten - Bahnsteuerungssysteme. Für diese Bereiche steht Ihnen unsere Abteilung CS/PEEW, Herr Beyer, zur Verfügung. Telefon-Nr. (0711) 821-2128.

Diplom-Ingenieure, Systemplanung, Projektierung, Software-Generierung, Technische Beratung
 Mit diesen Aufgaben finden Sie den Einstieg im Geschäftsbereich Post. Wir wollen mit anspruchsvollen Produkten die Technologien von morgen mitbestimmen und unsere Position in der digitalen Vermittlungstechnik, Übertragungssysteme und Daten-technik weiter ausbauen. Ihre Bewerbung senden Sie bitte an die Abteilung OS/PE, Frau Kaiser, Telefon-Nr. (0711) 821-3703.

Die Standard Elektrik Lorenz AG ist in den Bereichen Nachrichtentechnik, Bürokommunikation, Audio Video Elektronik und Bauelemente international tätig. Das Unternehmen beschäftigt in 18 Werken und über 100 Geschäfts- und Zweigstellen rund 30.000 Mitarbeiter. Der Jahresumsatz beträgt etwa 5 Milliarden DM, wovon SEL einen hohen Anteil in Forschung und Entwicklung investiert. Möchten Sie mehr über uns erfahren? Schreiben Sie an: Standard Elektrik Lorenz AG, Lorenzstraße 10, 7000 Stuttgart 40.



Standard Elektrik Lorenz AG

EG

Das Löwenreich war riesengroß und reichte über alle Wiesen und Felder. Es gehörten sieben ungeheure Wälder dazu, und alle Tiere taten, was der König befahl. - Nur der Fuchs nicht.

Der Fuchs tat nur das, was ihm selber gefiel. Und das war nichts Gutes. Er hatte nur Unfug im Sinne, und es gab dauernd Ärger mit ihm.

Der Löwenkönig Nobil kratzte sich vor Zorn auf dem Kopf und knurrte: „Verdammt noch mal, der Fuchs, der geht mit aber gewaltig auf die Nerven. Ich muß endlich mal etwas gegen ihn unternehmen!“

„Doch was konnte er schon gegen ihn unternehmen, wenn er den Fuchs nie zu Gesicht bekam? - Nichts!“

Da kam plötzlich der Wolf gelaufen und jaulte, weil der Fuchs schon wieder seine Frau gehänselt und die Wolfskinder beschmutzt hatte. Sofort fing auch ein armer Hund an zu heulen, daß der Reineke, dieser gemeine Hundsfott, ihm vorgestern ein Stück Lyoner Wurst geklaut und dann noch in die Schweifgegend getreten hatte. Der Katze Ann hatte er böswillig den Pelz beschädigt und einer Häsins ins Ohr gebissen. Ihren Mann, den Hasen, hatte er auf die Nase geboxt. - Und das ging zu weit!

Die Tiere schrien wild durcheinander. „König, da müssen Sie etwas tun! Der Fuchs ist ein richtiger Halunke. Keiner weiß etwas Gutes über ihn. Oder weiß einer etwas?“ „Ja, doch! Ich!“ rief der Dachs. Er war nämlich der Schwager des Fuchses und hatte Schulden bei ihm. Er mußte sich deshalb mit ihm gut stellen.

„Alle mal herhören!“ rief er. „Ich werde eine Geschichte erzählen: Vor einem Jahr ungefähr, da fuhr ein Bauer mit einem Wagen voll Fischen durch unseren Wald. Und

wenn Fische in unserem Wald sind, wem gehören sie dann? Uns! Das ist ganz klar. Wie durch Zufall kamen der Wolf und mein Schwager der Fuchs vorbei. Sie schnuppern in der Luft und sagten zueinander: Fische? Und das am Freitag!“

Freitag ist nämlich Fischtag.

Mein Schwager, ein heller Kopf, legte sich also mitten auf den Weg und sah aus wie tot. Der Bauer warf ihn hinter sich auf den Wagen, fuhr weiter und rechnete dabei im Kopfe nach: Ein Fuchsfell, das bringt mir zwölf Mark. Für zwölf Mark bekomme ich zwei Fuchsfallen. Damit fange ich ungefähr zehn Fische. Zehn Fuchsfelle bringen zehnmal zwölf Mark, und er rechnete, bis er bei tausend Fischen war. Währenddessen aber warf mein Schwager die Fische einzeln herunter und der Wolf sammelte sie auf.

Als Reineke aber kam, um zu teilen, saß der Wolf vor den Fischgräten und feixte, denn er hatte sie längst allein abgenagt. Und nun, Leute: Wer ist gemeiner, der Fuchs oder der Wolf?“

Noch ehe einer antworten konnte, kam der Hahn Rudibald gelaufen und weinte wie ein Schloßhund. „Ein Unglück, Freunde“, krächte er. „Der Fuchs hat mein Lieblingshuhn gefressen, war meine prächtigste Henne, die schöne große Lia. Sie hatte Augen wie eine Falkin. Und eine Brust mit den zartesten Federlein, Herr König, wie ein Engelchen.“

„Meine Nerven, meine Nerven!“ brüllte der König. „Ich halte das nicht mehr aus. Holt den Fuchs her, los! Und zwar der Bär!“

Der Bär sah nämlich am stärksten aus und war aus guter Familie und nicht dumm. - Als er nach sieben Stunden beim Fuchs ankam, hatte er einen Bärenhunger, und die Zunge hing ihm trocken zwischen den Zähnen.

„Sofort zum König kommen“,

Reineke Fuchs

von Janoske



Es war einmal ein Fuchs, der hieß mit Vornamen Reineke und war ganz schlau. Er wohnte in dem Lande des Königs Nobil, der ein Löwe war.

„wegen verschiedener Verfehlungen an anderen Tieren.“

Der schlaue Fuchs folgte ihm ohne Widerrede, führte ihn aber durch das Dorf. „Ich wüßte einen Bauern, Herr Bär, der hat Honig. Wenn Sie wollen, könnte ich ihnen zeigen, wo!“

Wer aber vom Honig hört, kann nicht nein sagen!

Der Fuchs führte den Bären also zu dem Bauern, der wie durch Zufall einen Baumstamm auf dem Hof liegen hatte. In diesen hatte er einen Keil getrieben, um ihn zu spalten. „Da drinnen, Herr Bär, ist der Honig, ganz süß!“ Kaum hatte der Bär die Pfoten hineingesteckt, da zog der Fuchs den Keil heraus und der arme Bär war gefangen.

Da kamen auch schon die Dorfleute gerannt. Die dummen unter ihnen hatten keine Angst und schlugen auf den armen Bären ein. Die Weiber aber machten ein großes Geschrei, denn Geschrei hilft in einem Kampf viel.

Als die Schlägerei immer unübersichtlicher wurde, entsichete der Bär in einem günstigen Augenblick und machte sich auf den Weg zum König. Er ging dreizehn Tage zu Fuß, bis er endlich ankam.

Als der König Nobil von der neuen Untat des Fuchses erfuhr, brüllte er vor Zorn so laut, daß die Bäume zitterten.

„Der Kater soll jetzt mal den

hatte der Kater die Töne gehört, wurden seine Augen ganz hell und sein Verstand wurde schwach. Er stürzte sich Hals über Kopf in die Scheune und war auch sofort in einer Schlinge gefangen.

Der Nachbar hatte nämlich einen Sohn, einen scheinheiligen Lümmel. Jetzt lauerte er hinter dem Gebüsch, und kaum hing der Kater fest, stürzte sich der Kerl auf ihn und es entbrannte ein heftiger Kampf. Der Kater verlor. Außerdem verlor er einen großen Teil seiner Haare und ein Auge.

Er ging ganz langsam zurück zum König, denn wer nicht gut sieht, muß langsam gehen, dachte er. Er brauchte mehr als sieben Tage.

Als der Löwe die neuerliche Gemeinheit des Fuchses überdacht hatte, wurde er so zornig, daß ihm, als er versuchte zu brüllen, das Maul offenblieb, ohne daß ein einziger Ton vernehmbar war. Dann trommelte er nervös mit dem Schwanzende auf den

Erdboden und sagte: „Das ist doch nicht menschenmöglich! Dieser Fuchs ist das unverschämteste Tier im ganzen Revier. Wer holt ihn freiwillig? Vortreten!“ Es meldete sich wieder der Dachs. Er machte sich auf den Weg und fand Reineke in seinem Garten.

„Komm schon mit, Schwager!“ sagte er. „Du weißt ja, so ein König ist dümmel, als die Polizei erlaubt, und wir werden ihm schon einen Streich spielen.“ Die beiden mach-

ten sich also auf den Weg. Sie waren in guter Stimmung. Die beiden erzählten sich schöne Geschichten und lachten aus voller Brust. Übers Erzählen verging den beiden die Zeit wie im Flug und sie waren mir nichts dir nichts beim König angekommen.

Der Gerichtshof war schon vollzählung versammelt. Der König setzte sich auf den Gerichtshügel und sagte: „Ich bin der Richter. Wer also etwas Schlechtes über den Fuchs weiß, der soll vortreten!“ Da drängten sich alle Tiere nach vorn, außer dem Dachs.

„Nochmals alle zurück. So geht das nicht. Jetzt einmal umgekehrt: Wer etwas Gutes über den Fuchs weiß, vortreten. Los!“ Es trat bloß der Dachs vor. „Schon entschieden“, sagte der König, „der Reineke Fuchs ist schuldig. Es gibt nichts Gutes über ihn zu sagen, und der Dachs, der gilt nicht, weil er mit dem Fuchs verwandt ist.“

Er ließ das Urteil auf ein Blatt schreiben und las es laut vor. „Der Fuchs soll mit einem festen Bindfaden um den Hals an einen geraden Ast gehängt werden. Da gibt es keine Widerrede. Unterzeichnet vom König. Das bin ich.“

Der alte Specht suchte einen gesunden geraden Ast für den Fuchs aus. Die Seidenraupen nestelten einen schönen festen Bindfaden zusammen, und eine Schlange machte eine Schlinge.

Da sprang der Wolf mit einem Satz auf die Leuchte, machte eine Verbeugung vor dem König und brüllte: „Ich bring ihm um. Der Fuchs soll mit mir kämpfen. Wenn er gewinnt, ist er frei.“

Damit waren alle einverstanden, denn gegen einen Wolf kann doch keiner gewinnen, dachten sie. Der Wolf lief inzwischen ein paar Runden um die Leuchte, um gelenkig zu werden. Dann rief der König: „Na, nun fang doch schon an!“ Und die beiden Kämpfer stellten sich in der Leuchte auf. Der

Kampf wurde sehr spannend, und die Tiere riefen: „Hau den Fuchs, hau ihm die Jacke voll, daß er die Engel singen hört!“ Sie klopfen sich vor Vergnügen auf die Schenkel, als sie sahen, wie der Fuchs verlor und am Ohr blutete. Bald lag er auf der Erde, und der Wolf hatte ihm schon den Fuß auf die Brust gesetzt.

Der Bär wollte gerade sagen: „Aus ist der Kampf, der Fuchs hat verloren“, da erhub sich plötzlich der Fuchs noch einmal, und mit letzter Kraft streute er dem Wolf etwas Sand in die Augen, so daß dieser nicht mehr vorn und hinten unterscheiden konnte. Dann griff er ihn von hinten an, trat ihm mit dem Fuß in die Rückseite und zog ihn mit aller Gewalt an den Ohren.

Nun sind die Wölfe aber seit ewigen Zeiten an den Ohren sehr empfindlich. Er schlug mit den Fäusteln in der Luft herum, drehte sich ständig im Kreise, und der Fuchs boxte ihn dabei dauernd auf das Kinn. Der Fuchs wurde Sieger. Den Wolf trugen sie zum Tierarzt.

Da flocht die Frau König ein Kränzlein aus Lorbeerblättern (das bedeutet Sieg) und legte es dem Reineke Fuchs auf den Kopf. Im stillen dachte sie: Es kann ja sein, daß er wirklich einen Schatz weiß, denn vergrabene Schätze soll es ja geben.

Der König legte ihm die Pfote auf die Schulter und dachte bei sich: Als Mensch ist er ein Schweinehund, aber als Typ ist er gut. Und er machte ihn zu seinem Ratgeber und Minister.

Die Tiere sahen ihm freundlich ins Gesicht, denn sie bekamen wieder Angst vor ihm. Aber niemand hat es jemals wieder gewagt, etwas gegen ihn zu unternehmen.

Und wenn er nicht gestorben ist, dann kann es sein, daß er heute sogar selber König ist.

Für unsere EDV suchen wir zum nächstmöglichen Eintrittstermin einen versierten

Programmierer

in den Programmiersprachen PL/I und Cobol

Sie sollten in der Lage sein, ein Arbeitsgebiet selbstständig zu übernehmen und mit den Fachabteilungen Ergänzungen sowie Erweiterungen analysieren zu können.

Ferner suchen wir einen

Operator

zur Bedienung unserer EDV-Anlage.

Bereitschaft zum Schichtdienst setzen wir voraus.

Wir arbeiten mit einer Anlage IBM 4341/2, Platten, Bändern im Multiprogramm unter VM/SP mit OS/VS 1.

Unsere Sozialleistungen, Dotierung und die übrigen Arbeitsbedingungen werden Sie zufriedenstellen.

Ihre Bewerbungsunterlagen mit Lichtbild und Gehaltsangabe richten Sie bitte schriftlich an:

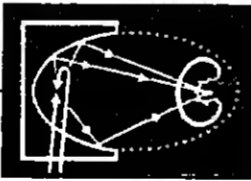


CITROËN AUTOMOBIL AG
Personalabteilung z. Hd. Herrn Horst
Nikolausstraße 84-90, 5000 Köln 90

CITROËN
Die Kraft der Kreativität.



DORNIER



Medizintechnik - Produktmanagement

Die DORNIER MEDIZINTECHNIK GMBH ist ein junges Unternehmen der Dornier-Gruppe mit engagierten, erfolgsbewußten, kreativen Mitarbeitern, das die Stoßwellenlithotripsie (Beispiel: „Nierensteinzertrümmerer“) überaus erfolgreich in die Medizintechnik eingeführt hat und hier unumstrittener Marktführer ist. Die technologische Pionierleistung hat unserem Unternehmen zu breiter Akzeptanz und zu hohem Markterfolg weltweit verholfen.

Im Rahmen der sich aktuell vollziehenden systematischen Ausweitung unserer Aktivitäten suchen wir zur weiteren Verstärkung unseres Funktionsbereiches Strategisches Marketing/Produktmanagement den/die

Marketing-Assistent/in

mit folgendem Eignungsprofil:

Sie haben gerade Ihren Abschluß als Ingenieur/Ingenieurin oder als Betriebswirt/Betriebswirtin mit Schwerpunkt Marketing erfolgreich absolviert oder stehen kurz davor und sind heute bereits auch ohne Hochschulabschluß als Marketingassistent/-assistentin vorzugsweise im Medizintechnik- oder Pharmabereich tätig. Sie suchen jetzt den Einstieg in eine professionelle Marketinggruppe in einem anspruchsvollen technikorientierten Markt und wollen sich dadurch für weitergehende Aufgaben qualifizieren.

Sie haben Talent zum Schreiben, sprechen fließend Englisch und sehen in der Mitarbeit bei der Entwicklung von Marketing- und weltweiten Kommunikationskonzepten die Möglichkeit, den ersten Schritt Ihrer Karriere systematisch in Angriff zu nehmen.

Sie werden eng mit allen Mitarbeitern des Funktionsbereiches „Strategisches Marketing/Produktmanagement“ zusammenarbeiten und werden dadurch schnell ihren Erfahrungsbereich erweitern können.

Wir bieten Ihnen attraktive Konditionen, die Möglichkeit, sich durch Einsatz und Leistung weiterzuentwickeln, und vor allem die Chance, sich durch Engagement und Ideen zu verwirklichen. Ihr Arbeitsplatz wird im Südwesten von München sein.

Wenn Sie in dieser Aufgabe eine persönliche Herausforderung sehen, schreiben Sie uns bitte.

DORNIER MEDIZINTECHNIK GMBH, Personalwesen, Industriestr. 15, 8034 Germering

REFA - Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V.

Unser Unternehmen: Wir sind auf dem Gebiet des Arbeitsstudiums und der Betriebsorganisation der größte Fachverband der Welt und die größte private Organisation für berufliche Aus- und Weiterbildung in Europa.

Wir suchen: Zum baldmöglichen Eintritt für unsere Zentrale in Darmstadt einen

Dipl.-Ingenieur / Dipl.-Wirtschaftsingenieur

als

Referatsleiter Fertigungs- und Produktionsorganisation

Die Aufgabe: • Koordination und Durchführung aller Entwicklungsaufgaben im Bereich Fertigungs- und Produktionsorganisation, insbesondere:

- Entwicklung von Lehrunterlagen und Methodenlehren
- Mitarbeit in internen und externen Ausschüssen
- Beratung von Mitgliedern und Gliederungen des REFA-Verbandes

Das Eignungsprofil: • Fundierte Kenntnisse auf dem Gebiet der Fertigungs- und Produktionsorganisation

- Erfahrungen beim Einsatz von PPS-Systemen
- Kenntnisse über den Einsatz neuer Technologien in der Fertigung
- REFA-Kenntnisse erwünscht

Die Bewerbung: Wenn diese entwicklungsfähige Position Ihr Interesse findet, schicken Sie bitte Ihre Unterlagen an

REFA - Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V.
Hauptgeschäftsleitung
Wittichstraße 2, 6100 Darmstadt



REEMTSMA

Eine national und international tätige Unternehmensgruppe.
Marktführer im deutschen Cigaretten- und Biergeschäft.

Eine außergewöhnliche Karrierechance

im Rohtabakeinkauf

Ihre Tätigkeit wird Sie für längere Zeit im Jahr in viele Tabakanbauländer rund um die Welt führen und mit der Produktentwicklung nationaler und internationaler Markenvorhaben vertraut machen. Wir werden Sie umfassend für diese anspruchsvolle und vielseitige Aufgabe ausbilden.

Sie sollten nicht älter als 30 Jahre sein, ein Hochschulstudium abgeschlossen haben oder über einen vergleichbaren Werdegang verfügen und an einer nicht alltäglichen Aufgabe interessiert sein. Mittelfristig bieten wir Ihnen die Möglichkeit, eine Führungsposition im Rohtabakeinkauf zu übernehmen.

Sollten Sie an dieser außergewöhnlichen Berufschance interessiert sein, schicken Sie uns bitte Ihre Bewerbungsunterlagen. Wir werden uns umgehend mit Ihnen - auch telefonisch - in Verbindung setzen.

H. F. & Ph. F. Reemtsma GmbH & Co., Personalwirtschaft
Parkstraße 51, 2000 Hamburg 52

ANKA R1 R6 West ERNTE Stuyvesant REVAL Roth-Händle

Das Forschungsinstitut in München untersuchte ihre Einstellung zu Beruf und Wirtschaftsordnung und stellte dabei fest:

Für Jugendliche muß Arbeit so verlockend sein wie Freizeit

Von BRIGITTE MELZER

Seit der Gründung des IJF (Institut für Jugendforschung) im Jahr 1979 befaßt sich dieses auf die junge Generation ausgerichtete Spezialinstitut auch mit der Berufswelt. Dabei trugen Untersuchungen mit spezieller Themenstellung wie die Reihe „Einstellung der jungen Generation zur Arbeitswelt und Wirtschaftsordnung“, die vom Jugendwerk der Deutschen Shell in Auftrag gegeben worden war, ebenso zu Erkenntnissen bei wie unzählige Studien, bei denen das Verhältnis der Jugend zu Arbeit und Beruf nur einer von vielen Faktoren war.

Ein Beispiel hierfür ist die ständig fortgesetzte Untersuchung der Drogenabhängigkeit Jugendlicher, die von der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung getragen wird. Weitere Beispiele, bei denen die Zusammenhänge mit der Arbeitswelt eine bedeutende Rolle spielen, sind Jugenduntersuchungen des Umweltbewußtseins, der Einstellungen zu Energiearten, insbesondere zur Kernenergie, zur Technik, zur Leistungsanforderung in Schule und Hoch-

schule sowie zur Jugendarbeitslosigkeit und zum Numerus clausus.

Bei allen Jugendstudien des IJF, die direkt oder indirekt mit Leistung und Beruf zu tun haben, hat es sich als Vorteil erwiesen, die Interviews durch ausschließlich jugendliche Interviewer durchführen zu lassen. Dadurch fand eine unübersehbare Abkehr von den Einstellungen und Werthaltungen der Elterngeneration statt.

So mancher Widerspruch in den Ergebnissen von „Jugendumfragen“ ließ sich auf den Einsatz von erwachsenen Interviewern zurückführen, denen gegenüber Jugendliche nachweislich „angepäflerte“ Einstellungen äußern und das jugendspezifische Verhaltensmuster eher verschweigen.

Wie stellt sich nun das Verhältnis Jugendlicher zur Berufswelt im Spiegel dieser vielfältigen, mit jugendspezifischen Methoden erhobenen Untersuchungen des IJF Instituts für Jugendforschung dar?

Eindeutig ist die überwiegend im Wohlstand aufgewachsene junge Generation von unserer Welt des Konsumierens geprägt: Kaufen zu können, was erhöhten Lebensgenuß verspricht, ist zu einer Grunderwartung geworden. Diese Selbstverständlichkeit bestimmt die persönlichen Berufsziele in der Weise, daß eine Grundausstattung mit Produkten, die man von klein auf gewöhnt ist, auch künftig verfügbar sein muß.

Die Mehrzahl der Jugendlichen, die sich anschicken, von der Schule ins Berufsleben überzuwechseln, geht jedenfalls davon aus, daß der im Elternhaus erreichte Lebensstandard gehalten wird.

Daß dies nicht ohne berufliche Leistung zu schaffen ist, auch dies ist den 16-, 17- und 18jährigen durchaus bewußt. Auf diesen beruflichen Einsatz haben sie sich eingestellt.

Wie sieht es aber nun mit dem Karrierestreben aus, mit dem Mehr an Einsatz, das erforderlich ist, um weiter nach oben zu kommen, weiter wemöglich als der Vater oder die Mutter? Karriere des Prestiges wegen wird von jungen Leuten kaum ange-



So früh wie möglich an die Longe

strebt. Dies ist im Selbstverständnis Gleichaltriger kein anerkannter Wert.

Karriere als Ausdruck besonderen Könnens findet dagegen hohe Anerkennung. Wer es schafft, die Berufsarbeit so sehr zu eigenen Sache zu machen, daß er darin ganz aufgeht, wer höchste persönliche Befriedigung in seiner beruflichen Tätigkeit findet und es gewissermaßen „nebenher“ schafft, Karriere zu machen, verwirklicht die geheimen Wünsche vieler. Boris Becker, der aus Leidenschaft Tennis spielt und damit „automatisch“ zum Champion wird – das ist's.

Der Sinn der beruflichen Anstrengung liegt in der Befriedigung, die

Arbeiten als solches bringt. Arm dran ist in den Augen Jugendlicher derjenige, der etwas tun muß, das ihm nicht liegt, der seinen beruflichen Alltag lustlos verbringt und nur des Geldverdienens wegen arbeitet. Lust an der Arbeit – dieses hedonistische Prinzip bestimmt die Lebens- und Berufspläne der jugendlichen Berufsanfänger.

Dies ist nicht zuletzt eine Konsequenz aus Beobachtungen bei den eigenen Eltern. Beruf aus unentrinnbarem Schicksal, Berufstätigkeit als ungeliebte Gegenwelt zur Freizeit, dies wird sehr oft als Wirklichkeit der Eltern erlebt. Und dies möchte man

nicht zur eigenen Wirklichkeit werden lassen.

Wir haben es also mit einer Leistungsbereitschaft eigener Art zu tun, die man kennen muß, wenn man die jungen Berufstätigen am richtigen Arbeitsplatz einsetzen und motivieren will.

Nicht mit Geld allein oder mit dem Versprechen des hierarchischen Aufstiegs kann man diesen jungen Menschen eine Aufgabe verlockend machen, wohl aber mit der Beschreibung dessen, welchen Sinn diese Arbeit macht, welche Genugtuung sie für denjenigen bereithält, der sich ihr voll und ganz widmet.

Es paßt zum Gesamtbild, daß sich

junge Leute heute durchaus bereitereklären, Verantwortung im Beruf übernehmen zu wollen.

Viel war in veröffentlichten Jugendstudien davon zu lesen, wie sehr sich das Interesse der jungen Generation gegenüber der älteren Generation weg von der Arbeitswelt und hin zur Freizeitwelt verlagert habe.

Die jungen Berufstätigen und noch mehr die Schüler und Studenten, die über ihre künftige Lebens- und Berufsplanung nachdenken, wünschen sich tatsächlich keine Zweitstellung ihres Daseins in ein Arbeits- und ein Freizeit-Leben.

Ihr Ideal wäre es, die Berufswelt

als ähnlich befriedigend zu erleben wie die Freizeit.

Mädchen und junge Frauen erleben ihre Wirklichkeit als am meisten entfernt von dieser gelungenen Synthese aus Arbeit und Freizeit. Sie spüren den Zwiespalt, sich zwischen Verwirklichung im Beruf und Familienleben entscheiden zu müssen.

Das Fazit: Die Jugend ist grundsätzlich dazu bereit, sich in der Arbeitswelt zu engagieren, allerdings unter der Voraussetzung, daß dieses Engagement Befriedigung mit sich bringt, und zwar so viel Befriedigung, daß das Leben nicht nur in der Freizeit, sondern auch im beruflichen Alltag lebenswert ist.



BRIGITTE MELZER

Geboren 1944. Abitur. Psychologie-Studium in München. Diplom-Psychologin, Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie und Sozialpsychologie. Ab 1968 gehörte sie zur Gesellschaft für Grundlagenforschung, München, ab 1971 zur Arbeitsgruppe Professor Bergler, Nürnberg. Drei Jahre Aufenthalt in Afrika, danach Leiterin des IJF Instituts für Jugendforschung in München.

Start oder berufliche Veränderung – mit zukunftsweisender High-Tech für Anlagen und Systeme von AEG aus Hamburg oder Wedel bei Hamburg

3600 Mitarbeiter unseres Geschäftsbereiches stehen für das breite Leistungsspektrum von starkstromtechnischen Ausrüstungen, Antriebstechnik und rechnerintegrierter Automations-technik für:

- Marine
- Offshore-Technik
- Flugwesen (Bord u. Boden)
- Raumfahrt

Elektronische Geländeüberwachung
 Optronik
 Neue Technologien, insbesondere
– Bildverarbeitung
– Solartechnik

Unsere Produkte erfüllen die sehr hohen Zuverlässigkeitsanforderungen unserer Kunden, bei denen wir einen guten Namen haben.

Von der Leistungselektronik bis zur Nachrichtenübertragung und Datenverarbeitung finden Sie bei uns technisch anspruchsvolle Arbeitsgebiete mit überdurchschnittlichen Zukunftsaussichten.

Wir bieten Hochschulabsolventen und berufserfahrenen Spezialisten gute Einstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten bis zu leitenden Funktionen bei eigener Ausbildung als

Diplom-Ingenieur

El. Energietechnik/Leistungselektronik
Automations-/Regelungstechnik
Nachrichtentechnik – Datenverarbeitung

Diplom-Informatiker Diplom-Mathematiker

Je nach Neigung integrieren wir Sie in eines der nachstehend aufgeführten Arbeitsgebiete:

- Hardware-Entwicklung
- Software-Entwicklung techn.
- Software-Entwicklung kaufm.
- Konstruktion
- Produktion
- Projektierung
- Prüffeld
- Qualitätssicherung
- Patentwesen

Wir erwarten von Ihnen ein erfolgreich abgeschlossenes Studium, gute, ausbaufähige Englisch-Kenntnisse, ggfs. Berufserfahrung aus vergleichbaren Arbeitsgebieten, persönliches Engagement für Ihre Aufgabe, Kreativität und Teamfähigkeit.

Wir bieten Ihnen gute Ein- arbeitung durch intensive Mitarbeit in einem Team, Unterstützung durch Aus- und Weiterbildung in unserem bereichseigenen Schulungszentrum in Hamburg, sehr interessante, zukunftsorientierte High-Tech-Arbeitsgebiete, persönliche und fachliche Entfaltungsmöglichkeiten, gutes Arbeitsklima, attraktive Vertragsbedingungen und Hilfe bei der Wohnraumbeschaffung.

Könnte eine unserer Aufgaben auch die Ihre sein? Interessierte Damen und Herren sollten umgehend Kontakt mit uns aufnehmen. Rufen Sie unseren Herrn Dr.-Ing. Müller-Schroth an (0 40) 36 16-4 68, oder senden Sie uns alle wichtigen Unterlagen, damit wir uns ein Bild von Ihnen machen können. Wir geben Ihnen gern weitere Informationen und freuen uns auf ein Gespräch mit Ihnen.

AEG Aktiengesellschaft
Marine- und Sondertechnik
Personal- und Sozialdienste
Steinhöft 9
2000 Hamburg 11

Technologien von AEG: elektrische und elektronische Geräte, Systeme und Anlagen für Automation, Kommunikation und Information, für Industrie- und Energietechnik, für Verteidigung und Verkehr, für Büro und Haushalt.



Die vielfältigen Aktivitäten unserer Unternehmensgruppe in den Bereichen Schifffahrt und Touristik mit mehreren tausend Mitarbeitern sowie Tochter- und Beteiligungsgesellschaften im In- und Ausland setzen Maßstäbe für die hohe Qualität weltweiter Transportdienstleistungen zu Wasser, zu Lande und in der Luft.

Ausbau weltweiter Informations- und Kommunikationssysteme

Der weitere Ausbau dieser Marktposition wird u. a. durch die Einführung international orientierter Informations- und Kommunikationssysteme bei Einsatz modernster DV-Technologien vorangetrieben. Unser weltweites Datenverarbeitungsnetz wird durch Großrechner in Hamburg und New York gesteuert. Wir setzen derzeit IBM 3090-200 und 3083 unter MVS/KA, IMS/DB2 und VM/SP ein.

Für komplexe Aufgaben in unserer Zentrale in Hamburgs Innenstadt suchen wir Damen und Herren mit Informatikstudium oder einschlägiger Berufspraxis als

Systemanalytiker für

● Anwendungsentwicklung/Projektleitung

Sie entwickeln Anwendungssysteme, die die Disposition, Abrechnung und Steuerung von Frachttransporten unterstützen.

Sie werden von der Istanalyse bis zur Einführung in sämtlichen Projektphasen in Projektteams mitwirken oder aber bei entsprechender Erfahrung Projekte leiten. Dabei werden Sie moderne DV-Tools und Systementwicklungsmethoden einsetzen und sehr eng mit den Fachbereichen und Spezialisten der Systemtechnik zusammenarbeiten.

Außer fundierten fachlichen Kenntnissen und mehrjährigen Erfahrungen in der Entwicklung von DV-Systemen erwarten wir von Ihnen Begeisterungsfähigkeit für neue Problemstellungen, Engagement und eine ausgeprägte Bereitschaft zur Teamarbeit.

● DV-Methodentraining/Chiefprogramming

Im Hinblick auf eine systematische, einheitliche und wirtschaftliche Entwicklung der Anwendersoftware bekommt Software-Engineering bei uns eine Schlüsselrolle.

Für die Einführung geeigneter Methoden und Tools suchen wir zur Erweiterung unseres Teams Methodenspezialisten, die in enger Zusammenarbeit mit Software-Entwicklern und Anwendern große Projekte von der Informationsanalyse bis zur Systemimplementierung methodisch unterstützen, geeignete Tools auswählen, Standards entwickeln, Systementwickler entsprechend schulen und die Umsetzung absichern.

Außer mehrjähriger Erfahrung in der Analyse und Projektarbeit oder professioneller Programmierung von Anwendungssoftware sollten Sie umfassende Kenntnisse über sämtliche Phasen der Systementwicklung besitzen. Hohe Bereitschaft zur Teamarbeit, pädagogisches Geschick und Eigeninitiative sind wichtige Voraussetzungen.

● Beratung – Individuelle Datenverarbeitung (IDV)

Sie unterstützen den Endbenutzer beim Einsatz von PC's mit Standardsoftware oder Sprachen der 4. Generation auf dem Großrechner. Dazu müssen Sie den Informationsbedarf und das organisatorische Umfeld des Anwenders analysieren, die bestehenden bzw. geplanten operativen Anwendungssysteme einbeziehen und entsprechend Lösungen vorschlagen und realisieren helfen. Bei der Auswahl der zukünftig einzusetzenden IDV-Software werden Sie erheblichen Einfluß haben.

Außer fundierten Erfahrungen in der Großrechnerwelt und Kenntnissen der PC-Möglichkeiten erwarten wir übergreifendes, anwenderorientiertes Denken, Pragmatismus in der Vorgehensweise und ausgeprägte Bereitschaft zur Kommunikation mit den Anwendern und DV-Experten.

Systemprogrammierer

Sie werden mit organisatorischem Schwerpunkt in der Abt. Systemtechnik die angrenzenden Funktionsbereiche Telekommunikation, Rechenzentrum, Datenbanksysteme, Anwendungsentwicklung und Information Center über systemnahe Tools beraten. Dazu gehört die Beteiligung bei der Auswahl und Pflege der Tools, die Vertiefung der „Installation Management“-Maßnahmen und die softwareseitige Betreuung der Netzwerke (VTAM/NCP).

Außer mehrjähriger Erfahrung im Bereich Systemtechnik der IBM-Großrechnerwelt erwarten wir organisatorische und kommunikative Fähigkeiten.

Wir bieten Ihnen die Chance, Ihre fachliche Qualifikation bei der Konzeption und Realisierung anspruchsvoller Systemlösungen einzubringen und durch Weiterbildungsmaßnahmen die jeweils neuesten DV-Technologien zu erlernen.

Über alles weitere sollten wir uns persönlich unterhalten. Ihre aussagefähigen Bewerbungsunterlagen unter Angabe des frühesten Eintrittstermins und Ihrer Gehaltsvorstellungen richten Sie bitte an

Hepag-Lloyd AG – Personal Land, Ballindamm 25, 2000 Hamburg 1, Telefon 0 40 / 3 03 26 79



So verteilen sich die Einkommen geräuschloser und vor allem gerechter – Auch beim Staat gibt es nichts umsonst

Was Leistung ist, bestimmt am Markt der Kunde

Von MARTIN GRÜNER

Die umfassendste soziale Institution, die menschliches Zusammenleben in der Wirtschaft auf freiwilliger Basis regelt, ist ein funktionsfähiger Markt. Märkte funktionieren nur dort, wo privates Eigentum und die persönliche Freiheit vom Staat geschützt werden.

Wenn wir deshalb den Marktmechanismus bejahen, so tun wir das nicht nur wegen seiner überlegenen ökonomischen Effizienz. Wir tun es vor allem auch, weil kein anderes System dem einzelnen so viel an Freiheit und individueller Entscheidungsbefugnis belässt wie der Markt.

Auf dem Markt handeln Menschen miteinander, nicht gegeneinander. Gegensätzliche Interessen finden einen friedlichen Ausgleich. Der Markt ist kein Nullsummenspiel, wo Gewinne nur auf Kosten anderer möglich sind. Das unterscheidet ihn grundlegend von einer staatlichen Umverteilungspolitik, die immer erst nehmen muß, bevor sie etwas verteilen kann.

Weil es beim Staat scheinbar etwas umsonst gibt, bilden sich vor den staatlichen Transferkassen oft lange Schlangen, die zu Rängeleien führen. Das schafft Unzufriedenheit und Wegschrei bei denen, die meinen, zu kurz gekommen zu sein. Und das sind viele. Im Markt läuft die Verteilung der Einkommen dagegen weitgehend geräuschlos und insgesamt wohl auch gerechter ab. Nicht, wer am lautesten schreit, bekommt das größte Stück vom Kuchen, sondern wer am meisten leistet. Und was Leistung ist, richtet sich nach dem Urteil der Käufer.

Die Hauptfunktion des Marktes besteht darin, die knappen Güter und Dienstleistungen dorthin zu lenken, wo sie den größten privaten Nutzen stiften. Diese Regel ist einfach zu verstehen und wird von den meisten Menschen auch als gerecht empfunden.

Sie ist zugleich in höchstem Maße sozial, weil nur derjenige belohnt wird, der die Bedürfnisse anderer Menschen befriedigt. Das ist in autoritären Gesellschaften anders. Dort werden die Funktionäre der Macht vor allem dafür belohnt, daß sie

menschliche Bedürfnisse unterdrücken.

Die Marktwirtschaft ist ein offenes System, das jedem die Chance zu einer aktiven Teilhabe am wirtschaftlichen Leben bietet. Der Markt fragt nicht nach Weltanschauung und Religion. Menschen mit völlig unterschiedlichen Gesinnungen können auf ihm friedlich zusammenarbeiten. Das macht die Toleranz der Marktwirtschaft aus.

Auf die Freiheit des Marktes will inzwischen keiner mehr verzichten; sie wird schon als selbstverständlich angesehen. Der Konsument freut sich über volle Regale, eine breite Sortimentsauswahl und vergleichsweise niedrige Preise. Der Arbeitnehmer kann seinen Beruf und seinen Arbeitsplatz frei wählen, und der Unternehmer kann selbst darüber bestimmen, wo er investieren will. Und trotzdem wird dem Markt häufig etwas Kaltes und Unsoziales nachgesagt.

Kritiker werfen ihm vor, daß er egoistische Verhaltensweisen belohnt und Gemeinwohl vernachlässigt. Hinter dieser Kritik verbirgt sich eine tiefgreifende Unkenntnis darüber, was der Markt leisten kann und was nicht. Auf dem Markt werden überwiegend private Bedürfnisse befriedigt. Es gilt: Was nichts kostet, ist auch nichts wert.

Öffentliche Güter, die allen gleichermaßen zugute kommen und damit im Allgemeininteresse liegen,



Verwirrend

müssen in der Marktwirtschaft vom Staat bereitgestellt werden. Das gilt in gewissem Umfang auch für das Gut „Umwelt“. Eine saubere und gesunde Umwelt nützt allen. Und doch würde sich wohl jeder auf den anderen verlassen, wenn der Staat nicht das Bewußtsein der Menschen für eine gesunde Umwelt fördern und – wo nötig – durch klare und verbindliche Regeln den Umgang mit der natürlichen Umwelt festlegen würde.

Deshalb muß der Staat für die Umwelt, sei es über Abgaben oder gesetzliche Auflagen, einen „politischen“ Preis festlegen, damit die Menschen schonend mit ihr umgehen. Nur die

wirtschaftliche Tätigkeit ist verantwortlich, die mit den natürlichen Lebensgrundlagen in Einklang steht und die Gesundheit der Menschen erhält. Dafür hat der Staat die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen.

Nicht alles kann in einer sozial verpflichteten Marktwirtschaft den anonymen Kräften von Angebot und Nachfrage überlassen bleiben. Aber es sollte doch gelten, daß derjenige, der mehr leistet, auch mehr verdienen kann. Ich behaupte nicht, daß im Markt nur das Gute siegt und das Böse am Ende bestraft wird. Nicht jede verdiente Mark ist das Verdienst

eigener Leistung. Deswegen brauchen wir auch das Korrektiv des Staates, um möglichst allen Menschen die gleiche Chance auf eine Teilhabe am Leben einzuräumen.

Der Staat ist auf die Zustimmung seiner Bürger angewiesen. Die wird er nur erhalten, wenn er die Freiheit des einzelnen auch materiell absichert. Ein staatlich garantiertes Einkommen kann es in der Marktwirtschaft jedoch nicht geben. Wer das Einkommen völlig von der Leistung abhängen möchte, will letztlich ein anderes System.

Märkte kommen ohne individuelle Leistungsanreize nicht aus. Nicht alle

aber wollen akzeptieren, daß die Chancen auf ein höheres Einkommen meist auch mit einem höheren Risiko des Scheiterns verbunden sind.

Die Suche nach Geborgenheit und Sicherheit ist bei den Menschen mindestens ebenso ausgeprägt wie das Streben nach Wohlstand. Es ist daher zutiefst menschlich, wenn immer wieder versucht wird, dem Konkurrenzdruck und der Ungewißheit des Marktes zu entgehen. Schon Adam Smith wies zutreffend darauf hin, daß es bei Zusammenstößen unter Kaufleuten zu meist darum geht, den Wettbewerb zu überlisten.

Dasselbe Ziel verfolgen in unserer Zeit viele der zahlreichen Verbände und Gewerkschaften. Sie wollen ihren Mitgliedern zu einem möglichst hohen und vor allem auch sicheren Einkommen verhelfen.

Der bequemste Weg dazu ist immer noch, die eigene Klientel vor unliebsamer Konkurrenz zu schützen. Der Einfallsreichtum, mit dem das versucht wird, ist derselbe, mit dem Unternehmen nach Marktlickens ausspähen. Nur ist das für die Gesellschaft als Ganzes weniger produktiv. Weil alle Interessengruppen in dieser Weise tätig sind, besteht in einer freiheitlichen Gesellschaft immer eine Tendenz zur bürokratischen Verkrustung und Erstarrung. Immer mehr soll dem Markt entzogen und den Verteilungskonstellationen überantwortet werden.

Die Politik muß sich diesen Bemühungen entgegenstellen, obwohl gerade für den Politiker die Versuchung groß ist, das Gegenteil zu tun. Denn in dem Maße, wie die Zahl der Institutionen, Ausschüsse und Regelungen in der Produktion nach, Je mehr Anstrengungen eine Gesellschaft für Verteilungsfragen aufwendet, desto weniger wird es zu verteilen geben.

Der Wettbewerb um die besten Ideen und Problemlösungen darf daher nicht erlahmen. Sonst wird die Gesellschaft auf Dauer ärmer. Die treibende Kraft für wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt ist der Wettbewerb. Jeder muß sich darin immer wieder bewähren. Das regt zur kulturellen und wirtschaftlichen Höchstleistung an, die der Gesellschaft über kulturelle Vielfalt, höhere Wirtschaftswachstum und sichere Arbeitsplätze insgesamt zugute kommen.

Unser ordnungspolitisches Konzept ist die soziale Marktwirtschaft. Sozialpolitisch motivierte Korrekturen, die allen eine Teilhabe am Leben ermöglichen, sehen wir als unerlässlich an. Aber wir sollten nicht übersehen, daß der Markt bereits sozial in sich ist. Denn erst seine Leistungsfähigkeit eröffnet dem Spielraum für die soziale Sicherung weniger leistungsstarker und bedürftiger Menschen. Nur was zunächst verdient wird, kann auch verteilt werden.

Die Marktwirtschaft setzt auf den Fleiß und die Tüchtigkeit des einzelnen. Er darf aber nicht überfordert werden. Märkte verändern sich oft schneller, als sich der einzelne den neuen Bedingungen anpassen kann. Der Mensch ist lernfähig und anpassungswillig, aber er braucht auch Zeit zur Anpassung. Wir sollten ihm diese Zeit lassen. Denn wir leben zwar von der Wirtschaft, aber nicht ausschließlich für sie.

Traditionen, menschliche Kontakte und auch regionale Eigenarten haben für die Menschen einen verbindlichen Charakter und dürfen deshalb nicht um jeden Preis geopfert werden. Die Freiheit des einzelnen muß auch im Strukturwandel gewahrt bleiben. Kapital läßt sich verhältnismäßig einfach von einer Branche in eine andere umlenken.

Bei den Menschen ist das schwieriger. Sie müssen erst neue Fertigkeiten erlernen und sich an eine fremde Umgebung gewöhnen. Das fällt insbesondere älteren und weniger gut ausgebildeten Arbeitnehmern oft schwer. Sie tragen tragen ein besonders hohes Arbeitsplatzrisiko.

Aus Rücksicht auf den internationalen Wettbewerb können wir auf wirtschaftlichen Wandel nicht verzichten. Die Anpassungslasten dieses Strukturwandels sind für den einzelnen aber manchmal zu schwer. Deshalb muß ihm bei der Wiedereingliederung in den Beruf – wenn nötig – geholfen werden.

Besserenfalls Erhaltungssubventionen für veraltete Industrien sind Mobilitäts- und Anpassungshilfen für den einzelnen. Nur leistungsfähige Menschen können sich mit Erfolg dem Wandel stellen. Leistungsfähigkeit und soziale Sicherheit gehören zu-

ammen. Wenn wir nicht wollen, daß die Menschen den Wandel aus Angst vor der eigenen Zukunft ablehnen, müssen wir ihnen die Sicherheit zurückgeben, die sie früher einmal in der Großfamilie gefunden haben. Soziale Sicherung und individuelle Verantwortungsbereitschaft müssen keine Gegensätze sein, sondern können sich – bei sinnvoller Ausgestaltung – durchaus ergänzen.

Über die Hälfte der Arbeitslosen besitzt keine ausreichende Qualifikation. Die öffentlichen Hilfen für eine qualifizierte Aus- und Weiterbildung greifen aber oft erst ein, wenn der Betroffene bereits arbeitslos geworden ist. Die Vorsorge in der beruflichen Weiterbildung wird darum immer wichtiger. Es darf sich nicht verstärken, was schon heute beklagt wird: Arbeitskräftemangel trotz Arbeitslosigkeit.

Damit solche Mangelsituationen erst gar nicht entstehen, müssen die Löhne in beiden Richtungen flexibel reagieren können. Die nivellierende Sockellohnpolitik der vergangenen Jahre hat den Anreiz zur Aus- und Weiterbildung stark gemindert. Viele sind dadurch arbeitslos geworden. Der Feind des Guten war schon immer das Gute gemeint.

Auch in der Tarifpolitik dürfen keine Vereinbarungen zu Lasten Dritter getroffen werden. Das vertritt sich nicht mit der Tarifautonomie. Die von Grundgesetz garantierte Tarifautonomie gibt den Tarifvertragsparteien für die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen eine monopolartige Stellung.

Deshalb haben die Tarifvertragsparteien die Verpflichtung, bei ihren Verhandlungen die Arbeitslosen nicht zu vergessen, sondern sie – im übertragenen Sinne – an den Tarifübertragungen zu beteiligen. Die Tarifvertragsparteien müssen für Langzeitarbeitslose und jugendliche Arbeitslose – das sind die beiden Hauptproblemgruppen – spezielle tarifvertragliche Lösungen finden, die Beschäftigungschancen für diese Menschen neu eröffnen.

Diese Aufgabe müssen die Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände in voller Freiheit, die ihnen das Tarifvertragsgesetz gibt, und in eigener Verantwortung erfüllen. Nur in einem solchen Zusammenwirken von Politik und Tarifvertragsparteien kann neben dem schon erreichten realen wirtschaftlichen Wachstum, der hohen Preisstabilität und eines Überschusses unserer Ausfuhr gegenüber den benötigten Einfuhren das bisher verfehlt Ziel der Vollbeschäftigung erreicht werden.

Nur wer ein eigenes Einkommen hat, kann sein Leben nach eigenen Vorstellungen gestalten. Die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit bleibt deshalb die größte gesellschaftspolitische Herausforderung der Gegenwart. Mehr Arbeitsplätze können nur bei stärkerer wirtschaftlicher Dynamik entstehen. Wachstum läßt sich nicht, wie einige immer wieder meinen, dadurch erreichen, daß der Staat private Nachfrage über höhere Steuern und Abgaben durch staatliche Nachfrage ersetzt. Staatliche Ausgaben schaffen nicht mehr, sondern eher weniger Arbeitsplätze als private Konsumausgaben und Investitionen.

Die notwendige Dynamik kann nur von der privaten Wirtschaft selbst kommen. Die entscheidende Antriebskraft für die Wirtschaft ist das Bedürfnis der Menschen nach Verbesserung ihrer individuellen Lebensbedingungen. Die Menschen wollen keine Almosen vom Staat; sie wollen ihr Einkommen selbst verdienen und ihr Leben in eigene Hände nehmen.

Der Staat kann durch niedrige Steuern und Abgaben dazu beitragen, daß möglichst viel vom verdienten Einkommen bei den Bürgern verbleibt und damit für private Zwecke verwendet werden kann. Aufgabe der

Fortsetzung Seite 47

MARTIN GRÜNER
Geboren 1928, Abitur 1950 bei 1954 Studium der Rechtswissenschaft in Tübingen und Hamburg. 1954 1. und 1959 2. Staatsexamen. 1959 bis 1968 Geschäftsführer und bis 1972 Hauptgeschäftsführer im Verband der Schwarzwälder Uhren-Industrie e. V. 1963 bis 1967 und seit 1969 Mitglied des Landesvorstands Baden-Württemberg der F.D.P. Seit 1969 Mitglied des Deutschen Bundestages. 1969 bis 1972 Bildungspolitischer Sprecher der F.D.P.-Fraktion. Seit 1972 Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft. Seit 1974 Koordinator für die deutsche Luft- und Raumfahrt.

NIXDORF
COMPUTER

Nixdorf Computer AG · Postfach 401220 · 8000 München 40

Berliner Straße 95

Ihre Verbindung mit der digitalen Zukunft

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,

heute telefonieren bereits über 250.000 Teilnehmer bei mehr als 2000 Nixdorf-Kunden so, wie in Zukunft alle telefonieren werden: digital. Mit dem ISDN-System Nixdorf 8818. Die Digitaltechnik ermöglicht nicht nur komfortablen Telefonverkehr, sondern sie schafft auch die Voraussetzungen für die integrierte Vermittlung von Sprache, Daten, Text und Grafik über eine Leitung. Nixdorf-Anwender können damit heute schon im Inhouse-Bereich Sprach- und Datenkommunikation kombinieren. Ein Leistungsmerkmal, das die Deutsche Bundespost im Rahmen des geplanten ISDN-Netzes künftig bundesweit zur Verfügung stellen wird. Ein weiterer Schritt von Nixdorf in die digitale Zukunft ist das DIGIFON: der erste von der Post zugelassene digitale Fernsprechanlage. Beim DIGIFON werden Sprach- und Dateninformationen über die vorhandene Telefonverbindung übertragen. Unser Konzept heißt Integration von Nachrichtentechnik, Datenverarbeitung, Text- und Bildverarbeitung. ISDN sehen wir als Herausforderung für unseren Unternehmensgeist und unsere Innovationskraft. Wenn Sie Ihren beruflichen Weg rechtzeitig mit der digitalen Zukunft der Nachrichtentechnik verbinden wollen, sollten Sie jetzt Nixdorf wählen. Entsprechend Ihrem fachlichen Profil bietet Ihnen unser Vertriebszentrum München im

Produktmarketing Vermittlungstechnik

herausragende Perspektiven in einer der folgenden Funktionen:

Produktplanung

Aufgabe: verantwortliche Produktplanung zur Weiterentwicklung unserer erfolgreichen Systeme im Bereich Fernsprechanlagen, Vermittlungseinrichtungen, Bürokommunikation, Server für Sprache und Daten. Das heißt: Marktbeobachtung, Produktdefinition, Vorgabe von Entwicklungszielen, Zusammenarbeit mit Großkunden.

Ihre Qualifikation: Studium der Nachrichtentechnik oder Informatik. Nach Möglichkeit Berufspraxis in einer vergleichbaren Aufgabensstellung.

Anwendersoftware

Aufgabe: Erarbeitung von anwendernaher Standard-Software für Vermittlungssysteme. Betreuung vorhandener Software-Produkte. Unterstützung unserer Vertriebsorganisation bei Kundenverhandlungen und komplexen Installationen.

Ihre Qualifikation: länderte Programmierpraxis mit Erfahrung in UNIX und C.

Dokumentation

Aufgabe: benutzergerechte Gestaltung von Datenblättern, Präsentationsunterlagen, Handbüchern und Bedienungsanleitungen. Handentwurf bis zum Druck nach neuesten medientechnischen Gesichtspunkten.

Ihre Qualifikation: Erfahrung im allgemeinen verständlichen Texten und Redigieren technischer Informationen wie Gerätebeschreibungen und Bedienungsanleitungen.

Wir freuen uns auf Ihre Zuschrift unter dem Stichwort „Digitale Zukunft“. Für telefonische Vorabinformationen steht Ihnen Hartmut Lubcke unter 089/3601-2100 zur Verfügung.

Mit freundlichem Gruß
Personalwesen Marketing
Sabine Tolle-Paland

Nixdorf: Datenverarbeitung
und Kommunikationstechnik

Über 70.000 Kunden
in 140 Branchen.

Umsatz 1985: 3,94 Milliarden DM,
25.000 Mitarbeiter in 44 Ländern.

Jährlich 10 Milliarden Mark für die Weiterbildung der Beschäftigten in den Betrieben

Von HEINRICH FRANKE
Der Bedarf der Wirtschaft an qualifizierten Arbeitskräften steigt an, und es gibt keine Anzeichen dafür, daß dieser Trend zu anspruchsvolleren Arbeitsplätzen demnächst abbricht.
 Eine erste wichtige Antwort auf den wachsenden Fachkräftebedarf war der Ausbau aller Bereiche der beruflichen Erstausbildung. Die Wirtschaft hat dabei einen beachtlichen Beitrag durch eine nachhaltige Ausweitung des Lehrstellenangebots geleistet.
 Die Ergebnisse all dieser Anstrengungen werden zunehmend deutlich. Zur Zeit kommt jährlich knapp eine Million junger Leute neu auf den Arbeitsmarkt, und knapp 90 Prozent eines Jahrgangs bringen eine abgeschlossene Berufsausbildung mit.
 Demgegenüber scheiden Jahrgänge aus dem Erwerbsebenen aus, die nur zu einem geringen Teil eine Berufsausbildung besitzen. Durch den Generationenwechsel wächst der Anteil der beruflich qualifizierten jährlich um etwa einen Prozentpunkt. Heute haben bereits etwa 75 Prozent aller Erwerbstätigen eine abgeschlossene Berufsausbildung, und wir gehen auf 80 Prozent zu.
 Technische Änderungen der Ar-

beitsplätze, Wandlungen in der Organisation der Arbeit und Verschiebungen zwischen den Wirtschaftszweigen gebieten, daß die Qualifizierung mit der Ausbildung nicht ihr Ende haben darf. Berufserfahrung, Routine und detaillierte Betriebskenntnisse sind kein Ersatz mehr für lebenslanges Lernen. Einmal erworbene Grundqualifikationen bedürfen einer fortlaufenden Ergänzung durch Weiterbildung.

Primär ist auch dies Aufgabe der Wirtschaft. Nicht nur ständige Investitionen in den Maschinenpark gehören zum erfolgreichen unternehmerischen Handeln, sondern auch die laufenden Investitionen beim Humankapital. Viele Betriebe leisten auf diesem Gebiet seit langem Beispielhaftes. Zehn Milliarden Mark pro Jahr für betriebliche Weiterbildung sind ein wichtiger Beitrag der Unternehmen, um dem Fachkräftebedarf zu entsprechen. Genügen sie aber schon?

Betriebliche Weiterbildung wird auch deshalb noch an Bedeutung gewinnen müssen, weil sich die Wirtschaft in den nächsten Jahren allmählich auf einen nachlassenden Zustrom an ausgebildeten jungen Arbeitnehmern einzustellen hat. Hier gilt es, verstärkt mit Weiterbildungsangeboten an die mittleren und höheren Jahrgänge heranzutreten. Dazu bedarf es auch zusätzlicher Motivation und neuer Anreize für die Mitarbeiter.

Nicht alle Erwerbspersonen, für die eine berufliche Qualifizierung geboten ist, werden von der Weiterbildung durch die Betriebe erreicht. Das gilt besonders für Arbeitnehmer, die ihren Arbeitsplatz verloren haben. Auch Berufsanfänger, die mit ihrer erworbenen Erstausbildung Schwierigkeiten bei der Arbeitsplatzsuche haben, rechnen hierzu; ebenso Personen, die nach unterbrochenem Erwerbsebenen wieder arbeiten möchten und ihre Kenntnisse auffrischen müssen. Dazu kommen beschäftigte Arbeitnehmer, denen ihr Betrieb keine oder nicht die angestrebten Weiterbildungsmöglichkeiten bietet.

Für diese Personengruppen sind die beruflichen Förderungsmöglich-

keiten, die die Arbeitsämter nach dem Arbeitsförderungsgesetz anbieten können, in erster Linie gedacht. Die Zahl der Teilnehmer daran konnte in letzter Zeit laufend gesteigert werden.

In den ersten zehn Monaten dieses Jahres begannen 412 900 Arbeitnehmer eine von den Arbeitsämtern geförderte berufliche Bildung, Umschulung oder Einarbeitung. Das sind 87 900 oder 27 Prozent mehr als von Januar bis Oktober 1985. Mehr als zwei Drittel (68 Prozent) waren vorher arbeitslos. In diesem Jahr wird es etwa 460 000 Eintritte geben. Im nächsten Jahr ist eine Zahl von 500 000 vorgesehen. Die Qualifizierungsoffensive, soweit sie von den Arbeitsämtern betrieben werden kann, ist also in vollem Gang.

Auf jeweils 1000 bei den Arbeitsämtern als Zugang gemeldete Arbeitslose kamen in diesem Jahr 91 Eintritte in berufliche Bildung, Umschulung oder Einarbeitung. In den ersten neun Monaten 1985 waren es 68, 1982 hatte diese Zahl bei 39 und 1975 bei 24 gelegen. Die neuen Teilnehmer konnten zu 64 Prozent eine betriebliche Berufsausbildung vorweisen. Sechs Prozent hatten eine Fach-/Hochschulbildung und vier Prozent Berufsfach-/Fachschulqualifikation.

Ein Schwerpunkt der beruflichen Bildungsmaßnahmen liegt im Metall- und Elektrobereich. Ein knappes Viertel aller neuen Teilnehmer - insgesamt 79 200 - läßt sich hier fortbilden, umschulen oder einarbeiten. Hieran zeigt sich die Ausrichtung der Qualifizierungsoffensive am Bedarf der Wirtschaft. Vor allem die Zahl der Eintritte mit dem Schulungsziel Metallverformer (spanende Berufe) ist erheblich gewachsen, also in jenem Bereich, in dem die Nachfrage nach qualifizierten Kräften während des laufenden Aufschwungs merklich zugenommen hat.

Insgesamt lassen sich in diesem Jahr bisher 7500 Arbeitnehmer in Berufen wie Dreher, Fräser oder Bohrer fortbilden, umschulen oder einarbeiten. 59 Prozent mehr als in der gleichen Zeit des Vorjahres. Häufig sind die Lehrgänge darauf gerichtet, die



Flexibel

Bedienung programmgesteuerter Maschinen zu erlernen. Einen deutlichen Anstieg gab es auch beim Schulungsziel 'Datenverarbeitungsfachleute (plus 48 Prozent). An Bedeutung gewannen ferner Bildungsmaßnahmen für Lehrer.

In den ersten neun Monaten dieses Jahres beendeten 313 600 Teilnehmer eine Fortbildung, Umschulung oder betriebliche Einarbeitung, 35 200 oder 13 Prozent mehr als im Vergleichszeitraum des Vorjahres. Davon erreichten 79 Prozent das Schulungsziel. 18 Prozent brachen die Maßnahme ab, darunter viele, weil sie eine Arbeit gefunden hatten.

Bildungsmaßnahmen der Arbeitsämter können den Fachkräftebedarf nur wirkungsvoll und rasch decken helfen, wenn die Zusammenarbeit von Betrieb und Arbeitsamt eng ist. Nicht durch abstrakte Projektionen der Wissenschaft können Bildungsmaßnahmen nach Inhalten, Personenzahl und zeitlich richtig dosiert werden, sondern nur über möglichst frühzeitige und detaillierte Bedarfsmeldungen der Betriebe.

Dies ist einfacher gesagt als getan. Aber anders geht es nicht. Erfolgreichprechend ist nur der möglichst enge Kontakt zwischen Betrieb und Arbeitsamt.

Kuriose Unsäglichkeiten neu aufgelegt

Anfang der siebziger Jahre machte ein kanadischer Wissenschaftler Schlagzeilen. Der Psychologe und Erziehungswissenschaftler Professor Laurence Peter veröffentlichte ein Grundgesetz über das menschliche Zusammenleben in Behörden und Büros - später nach seinem Namen das „Peter-Prinzip“ genannt. Obwohl es sich um wahre Fälle aus der Praxis handelt, darf geschmunzelt werden.
 Das Leben, heißt es, schreibt die besten Geschichten. Liest man Laurence J. Peters Abhandlung über „Das Peter-Prinzip im Lichte neuester Forschung“ (unter dem Titel „Schlimmer geht's nimmer“ demnächst im Wunderlich-Verlag), so kann man dieser Erkenntnis nur lauthals zustimmen.

Das „Peter-Prinzip“ ist keine neue Entdeckung. Es gibt für seine Gültigkeit prägnante Beispiele, daß sich der Entdecker zu einer neuen Sammlung kurioser Unsäglichkeiten entschloß.
 Beamte vor allem sind es, die Laurence J. Peter markante Beispiele dafür lieferten, wie weit es mit menschlichem Unverständnis kommen kann. So untersagen die Luftverkehrsvorschriften der kanadischen Regierung das „Besteigen eines Flugzeuges während des Fluges“. Die US-Regierung schickte einem John Ziegler aus Cincinnati gleich 157 000 Exemplare der Fibel „Handbuch für Notfälle“. Ziegler hatte zwar nur eine Ausgabe bestellt, jedoch allzu gewissenhaft die Bestellnummer hinzugefügt - 157 000.

Daß vor allem Männer ihre Unfähigkeit beweisen, führt Laurence J. Peter auf sein „Geschlechter-Prinzip“ zurück: „Die meisten Hierarchien wurden von Männern aufgebaut, die auch die höchsten Positionen für sich selbst reservierten und damit den Frauen die Gelegenheit raubten, die ihnen zustehende Stufe der Unfähigkeit zu erreichen.“ Freilich bedeutet dies nicht, daß die Frauenwelt frei von intellektuellen Tollkühnheiten ist.

Im englischen Ortswort zum Beispiel sorgte eine Frauen-Gruppe für Freude, nachdem ihr von den männlichen Einwohnern der Stadt der Besuch im örtlichen Pub verboten worden war. Die Frauen, so ist zu erfahren, schlugen fürchterlich zurück: Sie verkündeten, aus Protest gegen diesen Ausschluß würden sie den Pub in Zukunft boykottieren.

Während die dergestalt ignorierten Mitmenschen vor Wut schäumten, konnte sich Landmann Joseph Egley nur noch wundern. Er nämlich schickte zweitausend Zigarettencoupons an die Werbeabteilung einer Tabakfirma. Nicht ohne Grund: Für diese Sammlung sollte es eine Armbanduhr geben, doch die blieb aus. Also protestierte Egley - mit Erfolg. Er erhielt drei Uhren, von denen er zwei zurückschickte. In den folgenden Tagen trafen bei Egley zahlreiche Pakete der Zigarettenfirma ein: „Er war nun stolzer Besitzer von drei Tonbandgeräten, einer Golfanlage, eines Dampfkochofens, zwei elektrischen Heizdecken, einem Kinderbett und einer Puppe. Als Egley die Firma bat, keine Prämien geschenke mehr zu schicken, erhielt er ein Entschuldigungsschreiben und zehntausend Coupons als Entschädigung für seine Unannehmlichkeiten. Er schickte die Coupons ein und bestellte eine Tagesdecke und einen Werkzeugkasten. Geschickt wurden ihm zwei Stehleitern und ein Pflanzenregal.“

Nach Peter ist eine „alte Redensart“ erschreckend wahr: „Es gibt drei Arten, eine Sache zu machen - die richtige, die falsche und die militärische Art.“ Wie eigenwillig etwa die militärischen Beschäftigtenstellen zuweilen ihre Arbeit verrichten, versucht Peter anhand einer Zeitschriftenmeldung nachzuweisen: „Der Ingenieur Ralph Applegate wurde vor sechs Jahren vom Verteidigungsministerium entlassen, weil er erthüllte, daß das Ministerium 1130 Dollar für einen Kolbenring zahlte, den der zivile Käufer für ganze 100 Dollar bekam. Noch immer sucht man nach einer Erklärung dafür, daß die Marine für eine Couch in der Offiziersmesse eines Zerstörers 18 000 Dollar ausgegeben hat. Auf die Frage, durch welche Besonderheiten die Couch so teuer sei, erwiderte ein Admiral, die Offiziere würden sie lange benutzen.“

HEINRICH FRANKE
 Geboren 1928, Maschinenbaustudium. 1949 Abschluß der Techniker-Ausbildung. Mitglied der Jungen Union und der CDU. Von 1955 bis 1965 Mitglied des Niedersächsischen Landtags. 1965 MdB. Seit 1984 Präsident der Bundesanstalt für Arbeit in Nürnberg.

Was Leistung ist, bestimmt der Markt

Fortsetzung von Seite 46
 Tarifvertragsparteien ist es, die Arbeitsbeziehungen so zu gestalten, daß jeder, der arbeiten will, auch einen Arbeitsplatz bekommen kann.
 Wenn beides stimmt, sind die Grundvoraussetzungen für eine selbstbestimmte Teilhabe der Menschen an Wirtschaft und Gesellschaft gegeben. Was der einzelne dann daraus macht, liegt bei ihm selbst.
 Unternehmen müssen sich auf Märkten behaupten. Nach innen können sie sich aber nicht marktwirtschaftlich organisieren. Es dominieren hierarchische Strukturen, die den einzelnen enger im Markt einbinden. Doch auch diese Strukturen müssen in einer sich ständig ändernden Welt anpassungsfähig bleiben.
 Ich habe den Eindruck, daß sich unter dem zunehmenden Innovationsdruck, unter dem Wirtschaft und Gesellschaft stehen, auch die Arbeitswelt allmählich verändert. Die neuen Technologien haben eine starke Tendenz zur Dezentralisierung der Arbeit.
 Die Anforderungen an den arbeitenden Menschen verändern sich. An die Stelle stereotyper Einfachheit tritt mehr und mehr eigenständiges Denken und verantwortliches Handeln.
 Der Typ des reinen Befehlspfeilers hat weitgehend ausgedient. Einfache Tätigkeiten werden immer mehr automatisiert. Gleichzeitig wird die Arbeit anspruchsvoller. Das eigentliche Betriebskapital steckt mehr und mehr auch in den Köpfen der Mitarbeiter.
 Das verändert deren Einstellung zur Arbeit und macht sie selbstbewußter. Eine gute Bezahlung reicht zur Motivation allein nicht mehr aus.
 Mit dem technologischen Fortschritt wächst für viele die Chance, ihr Streben nach Selbstverwirklichung, Unabhängigkeit und Kreativität in Übereinstimmung mit den betrieblichen Erfordernissen zu verwirklichen.
 Mitspracherechte bei betrieblichen Entscheidungen und mehr Zeitsouveränität bei der Festlegung der Arbeitszeiten werden wichtiger. Unternehmen und Gewerkschaften sind darauf noch nicht genügend eingestellt.
 In der Tarifpolitik werden überwiegend noch die Schlachten von gestern geschlagen. Die beiderseitigen Feindbilder sitzen offenbar noch zu tief, als daß von eingetübten Ritualen ohne weiteres Abschied genommen werden könnte.
 Bei der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen wird meist immer noch auf den eingefahrenen Wegen gedacht. Arbeitszeiten und Tarifentgelte werden möglichst für alle in gleicher Wei-

se vorgegeben. Einer stärkeren betrieblichen Öffnung in der Tarifpolitik stehen beide Seiten einvernehmlich skeptisch bis ablehnend gegenüber.
 Weil vieles so starr geregelt ist, beginnen die Arbeitsmärkte an den Rändern bereits auszufranzen. Die Nachfrage nach flexiblen Arbeitsformen wie Teilzeitarbeit, zeitlich befristete Arbeitsverhältnisse und Gleitzeit steigt zusehends.
 Flexible Arbeit wird dadurch zu einer Art Puffer gegen tariflich bedingte Starrheiten.
 So verstanden, trägt sie aber kaum zu mehr Selbstbestimmung am Arbeitsplatz bei. Wir müssen aber auch die Arbeitsverhältnisse in stärkere Übereinstimmung mit den Bedürfnissen der Menschen bringen und dürfen mit den neuen Techniken nicht noch zusätzliche Zwänge schaffen. Wir müssen damit aufhören, alles im Voraus planen und regeln zu wollen.
 Die Kosten für die bestehenden Rigiditäten im Arbeitsmarkt dürfen nicht länger einseitig den Schwächsten in der Gesellschaft, nämlich den weniger gut ausgebildeten und arbeitslosen Menschen, angelastet werden.
 Was wir brauchen, ist mehr Mut zu sozialen und organisatorischen Innovationen, damit die erweiterten technischen Möglichkeiten für mehr Beschäftigung und mehr Freiheit am Arbeitsplatz genutzt werden können.
 Ich frage mich, ob nicht wieder mehr Verantwortung auf die betriebliche Ebene zurückverlagert werden kann, um den individuellen Bedürfnissen stärker Rechnung tragen zu können.
 Keiner will kollektive Tarifvereinbarungen durch direkte Abmachungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ersetzen. Dazu ist die Verhandlungsposition der Arbeitnehmer gerade in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit zu schwach.
 Ohne das Gegengewicht starker Gewerkschaften kann der soziale Ausgleich in unserer Gesellschaft nicht gefunden werden. Aber auch die Gewerkschaften müssen sich von der Vorstellung des genormten Arbeitnehmers lösen.
 Den „Maschinenarbeiter“ des vorigen Jahrhunderts gibt es nicht mehr. Mehr Individualität ist gefragt. Das durchzusetzen ist nicht allein eine unternehmenspolitische Herausforderung; auch in der Politik muß für mehr gesellschaftliche Vielfalt gekämpft werden.
 Wir müssen dem einzelnen wieder mehr Freiräume schaffen - in der Politik ebenso wie in der Wirtschaft. Der Einsatz dafür lohnt sich.

Beweis' Dir selbst, was in Dir steckt.

Was einer bringen kann, stellt sich oft schon früh heraus: im Hobby, beim Sport. Was er daraus macht, bestimmt entscheidend der Beruf. Der soll Spaß machen, weiterbilden, aber auch richtig fordern. Bei der Bundeswehr bestehen heute gute Chancen, einen interessanten Arbeitsplatz zu finden. Mindestens 40.000 werden allein im Jahr 1987 neu zu besetzen sein. Arbeitsplätze mit vielseitigen Tätigkeiten, Kameradschaft und hochentwickelter Technik. Ob als Fallschirmspringer, als Funker oder auf der Gorch Fock, die Bundeswehr ist der richtige Weg um vorwärtszukommen. Wer will, lernt gründlich dazu und wird in Spezialausbildungen zum Köhner. Für eine sinnvolle Arbeit, die Köpfe und Sportlichkeit verlangt. Denn unser Auftrag fördert von jedem, fit zu sein.

Bitte senden Sie mit als erste Information den Wegweiser durch die Bundeswehr!
 Ich interessiert mich für die Laufbahn als:
 Panzer Unterseeboot Marine Sanitätsdienst
 Heer Luftwaffe Wehrverwaltung
 zentral besetzter (Beamter, Angestellter, Arbeiter)
 Wehrtechnik Wehrverwaltung
 486/26011/16/76/110

Name: _____ Vorname: _____
 Straße: _____ Wohnort: _____
 Geb. Ort: _____ Beruf: _____
 Ich bin zur Zeit: Schüler/Student Auszubildender berufstätig
 Angestellter oder erwerbstätiger Abschluss:
 Hauptschule Fachoberschule (z.B. Realschulabschluss)
 Fachhochschulreife Fachhochschule
 Hochschulreife Hochschule
 486/26011/16/76/110
 Senden an: Sirenkraftamt, Postfach 1410189, 5300 Bonn 1.

Bundeswehr
 - der andere Arbeitsplatz.

Der Notar versteht sich heute als Sozialingenieur des Rechts

Von WOLFGANG REUSS

Auf den Brettern, die die Opernwelt bedeuten, sind sie unentbehrliche Randfiguren. Vom Rossini und Mozart des 18. Jahrhunderts bis zum Strauß hüsteln sich als Notare verkleidete Kammerkätzchen, aber auch echte stocksteife, verstaubte und formalistisch durch meist das glückliche Ende des Musikwerks ankündigende Eheverträge.

Und heute? Versteht sich dieser Dienstleistungsberuf nur als jemand, der danebensitzt und mitschreibt, was andere ausmachen, wie es einmal ein Politiker formuliert, um klarzumachen, daß er Akteur und eben nicht Notar sei?

Machen wir uns nichts vor: Die so gerne apostrophierte „breite Öffentlichkeit“, die ihr Urteil möglicherweise von den ernst dreinblickenden Herren Notaren ableitet, die im Fernsehen oder auch in Publikumsveranstaltungen Verlosungen überwachen, vertraut zwar der Unbestechlichkeit

dieser Institution, hält den Notar aber gleichwohl für einen Lordsiegelbewahrer, der beglaubigt, beurkundet, der aber nicht selbst berät, belehrt und gestaltet. Der Notar also nur ein feierlicher Kostenfaktor?

Wenn es so wäre, bedürfte dieser Beruf sicherlich keiner volljuristischen Ausbildung und - von Bundesland zu Bundesland verschieden - einer mindestens dreijährigen zusätzlichen Spezialschulung oder einer vorhergehenden langjährigen Anwalts-erfahrung.

Voraussetzungen, die für die breitgefächerte notarielle Tätigkeit unerlässlich sind. Reicht sie doch von der Wiege bis zur Bahre, von Adoptions- und Vaterschaftsanerkennnissen bis zu Erbverträgen und Testamenten.

Und dazwischen liegen immerhin das gesamte Familienrecht mit seinen immer komplizierter werdenden Eheverträgen und Ehescheidungsverträgen, die Kaufverträge über Grundstücke, Häuser und Eigentumswohnungen, die Bestellung von

Hypotheken und Grundschulden und schließlich auch das gesamte Handels- und Gesellschaftsrecht.

Der Gesetzgeber nennt dieses Gebiet „Freiwillige Gerichtsbarkeit“ in Abgrenzung zur Streitigen, der Domäne des Rechtsanwärtens und Richters.

Ringeln in Prozessen bis zu sieben Volljuristen und mehr um Gerechtigkeit, so ist der Notar allein auf sich gestellt, verwiesen auf seine Rechtskenntnisse, das Ständerecht, seine Upparteilichkeit und Unbestechlichkeit.

Gleichwohl steht auch der Richter - wie der Richter - bei der Vertragsgestaltung zwischen den oft widerstreitenden Interessen der Vertragsparteien. Und hier muß er, wie es ihm die Bundesnotarordnung vorschreibt, „den Willen der Parteien erforschen, den Sachverhalt klären, die Beteiligten über die rechtliche Tragweite des Geschäftes belehren und ihre Erklärungen klar und unzwei-

deutig in der Niederschrift wiedergeben“. Eine wahrhaft deutliche Sprache des Gesetzgebers.

Damit aber nicht genug, ist ihm ein klarer sozialer Auftrag auf den Weg gegeben. Hat er doch darauf zu achten, so wörtlich, „daß Irrtümer und Zweifel vermieden sowie unerfahrene und ungewandte Beteiligte nicht benachteiligt werden“.

Das heißt im Klartext: Der Notar hat den Hauskäufer vor den einseitigen Interessen des „mächtigen“ Bauträgers zu schützen, aber auch die Hausfrau vor ihrem Ehemann, der sie durch raffinierte Ehevertragsgestaltung für den Scheidungsfall „austricksen“ möchte.

Diese und andere Tatbestände hat die Bundesnotarordnung wohl im Auge, wenn sie den Notar als „unabhängigen Träger eines öffentlichen Amtes“ bezeichnet. Unabhängig von und gegenüber dem Staat, unabhängig aber auch von und gegenüber seinen Klienten.

Diese Unabhängigkeit, die den Notar verpflichtet, von gefährlichen Vertragskonstruktionen abzurufen und Sicherungsmaßnahmen anzusetzen, gedeiht allerdings nur auf dem Hintergrund einer auch wirtschaftlichen Unabhängigkeit.

Daher ist die Zahl der Notariate beschränkt. Es werden nur so viele Notare bestellt, wie es den Erfordernissen einer geordneten Rechtspflege entspricht, das sind derzeit rund 8000 Notare.

Die Abwicklung von Notariatsgeschäften, Korrespondenzen und Verhandlungen mit Behörden, Banken, Gerichten und Privatpersonen erfordern einen sehr umfangreichen und teuren Personal- und Maschinenaufwand.

Die Suche nach dem geeigneten Gebührensensystem hat zur sogenannten Wertgebühr geführt, die in dem für Gerichte wie Notare gleichermaßen geltenden „Gesetz über die Kosten in Angelegenheiten der freiwilligen Gerichtsbarkeit“ festgelegt ist.

Wertgebühr bedeutet, daß sich die Kosten nicht nach dem Arbeitsaufwand und dem Schwierigkeitsgrad bemessen, sondern aus dem Geschäftswert der jeweiligen Urkunde ergeben.

Mit anderen Worten: Der hohe Kaufpreis eines Grundstückskaufvertrages subventioniert häufig die Fülle von nicht kostendeckenden Arbeiten, einer eidesstattlichen Versicherung beispielsweise, einer Vereinsregisteranmeldung oder eines beratungssintensiven, aber nicht „gebühreträchtigen“ Testamentes. Tätigkeiten, die der Notar nach der Bundesnotarordnung nicht verweigern darf, ähnlich einem Arzt, der in jedem Fall zur Hilfeleistung verpflichtet ist.

Ein Berufsbild also, das dem Notar nicht zu Unrecht zu dem Etikett eines „Sozialingenieurs des Rechts“ verholfen hat. Zu allem braucht er menschliches Einfühlungsvermögen und umfassende Kenntnisse sozialer, wirtschaftlicher und rechtlicher Zu-

sammenhänge. Der Notar also ein überflüssiger Zeremonienmeister, eine kostspielige Vorlese- oder Stempelmaschine? Wohl kaum.



DR. WOLFGANG REUSS
Geboren 1940, Abitur, Jurastudium in München, Grenoble und Cambridge. 1. Staatsexamen 1965, Promotion 1968, 2. Staatsexamen 1968, 1970 Notararrestant. Seit 1973 Notar.

Seminare und Kurse für Beruf und Karriere

FBD-SCHULEN

**Berufe mit Zukunft!
Berufe mit staatlich anerkanntem Abschluß!
Auch für Sie eine interessante Alternative!**

Staatlich anerkannte(r) Programmierer(in) oder Organisationsprogrammierer(in)
Staatlich anerkannte(r) Wirtschaftskorrespondent(in) (Engl., Franz., Spanisch)

Kaufmann/Kauffrau IHK
Industrie, Büro, Groß- und Außenhandel, Datenverarbeitung

Profizieren Sie von unserer Erfahrung und Ausstattung.
Erfahrene, qualifizierte Dozenten. Muttersprachlicher Unterricht in den Fremdsprachen. Rechenzentrum mit IBM 4381 5 IBM-Terminalräume mit 35 IBM-3278 Bildschirmen. 1 Grafikraum CAD/CAE 5 PC Schulungsräume mit 50 IBM PCs Modemste Software Übungsfirma mit EDV-Ausstattung

Kursbeginn: April oder Oktober
Lassen Sie sich von unserem Herrn Dr. Keller beraten, oder bitten Sie um Info-Material

FBD-Schulen
Katharinenstraße 18
7000 Stuttgart 1
Telefon (07 11) 21 58-0

Prestigious professions with a worldwide future in an expanding industry.

HOTEL MANAGEMENT STUDIES IN SWITZERLAND

IHTTI 2-year and 3-year Hotel Management Diploma Courses for male and female students aged at least 18 and fulfilling university intake requirements. Courses are conducted in English at the IHTTI Hotel School in Lucerne and include teaching of French and German. New Courses begin every year in February and October. All-inclusive course fee: Swiss Francs 23'000 per year.

Ask for the course brochure from:
International Hotel and Tourism Training Institutes Ltd. IHTTI
Switzerland
P.O. Box 95, CH 4006 Basel
Phone (061) 423094 TX 65216 TC CH

Staatl. anerkanntes Berufskolleg (BFS) nach der mittleren Reife zu Chemisch-technischen Assistenten/innen mit Kurs zur Fachhochschulreife Pharmazeutisch-technische Assistenten/innen

Chemie-Schule Dr. Binder

Silberburgstr. 119 · 7000 Stuttgart 1 (West) · Telefon (07 11) 62 06 76

HEINZE

TECHNISCHE FACHSCHULE
2000 Hamburg 60 (City Nord)
Mexikoring 15 · Tel. (040) 6307028

- Bautechniker**
Staatlicher Abschluß
Beginn: 1. 4. 1987, 1. 10. 1987
- Maschinenbautechniker**
Staatlicher Abschluß
Beginn: 1. 4. 1987, 1. 10. 1987
- Bauzeichner**
Staatlicher Abschluß
Beginn: 1. 4. 1987, 1. 10. 1987
- Techn. Zeichner**
Staatlicher Abschluß
Beginn: 1. 4. 1987, 1. 10. 1987
- Güteprüfer**
Kammerabschluß
Beginn: 2. 2. 1987, 1. 7. 1987
- Werkzeugmacher**
Kammerabschluß
Beginn: 2. 2. 1987, 1. 7. 1987
- Augenoptiker**
Kammerabschluß
Beginn: 1. 7. 1987, 1. 7. 1988
- Zahn techniker**
Kammerabschluß
Beginn: 1. 7. 1987, 1. 7. 1988
- Cad-Seminar**
Zeugnis der Schule
Beginn: 5. 1. 1987, 1. 4. 1987
- CNC-Lehrgang**
Zeugnis der Schule
Beginn: 5. 1. 1987, 1. 4. 1987

b.i.b.

In der Ausbildung von DV-Fachkräften zählen wir zu den führenden Bildungsinstituten. Die großen Computerhersteller sind Mitglieder in unserem b.i.b. e.V. Zur dauerhaften Sicherung Ihrer beruflichen Zukunft bieten wir alle Voraussetzungen einer praxisnahen Aus- und Fortbildung in der Informations-technologie.

Wenn Sie Praktiker sind und über Berufserfahrung in Wirtschaft/Verwaltung oder Metallverarbeitung oder Elektrotechnik/Elektronik verfügen, bilden wir Sie in 2 Jahren, aufbauend auf Ihren beruflichen Erfahrungen, aus zum/zur:

Informatiker/in (staatl. gepr.)

- Fachrichtung Wirtschaft
- Fachrichtung CNC-Systemtechnik
- Fachrichtung Computer- und Kommunikationstechnik

Wenn Sie das Abitur haben und wirtschaftlich oder mathematurwissenschaftlich interessiert sind, erlangen Sie bei uns in 2 Jahren als Hochschulalternative den zukunftsorientierten Berufsabschluß:

Informatikassistent/in (staatl. gepr.)

- Wirtschaft
- Softwaretechnologie

- Beginn 1 4 und 1 10. eines Jahres
- Förderung: Bundeswehr, Arbeitsamt, BAföG möglich
- Rechenzentren, CNC-/CAD-Systeme, Elektronikkabins
- Moderne Schulgebäude, Parkplätze, Wohnheim

Nutzen Sie unsere unveränderlichen Informationsgespräche. Treffen Sie Ihre Entscheidung erst, nachdem Sie die DV-Bildungszentren des b.i.b. kennengelernt haben.

Bildungszentrum für informationsverarbeitende Berufe e.V. (b.i.b.)
Fürstenallee 3-S Hauptstraße 2 Freundsallee 27-
4790 Paderborn 5060 Bergisch Gladbach 3000 Hannover
Tel. (05251) 31 02-0 Tel. (02202) 56035/5 1058 Tel. (0511) 85 86 46

Staatlich anerkannte Europa-Sekretärin

Europa-Sekretärinnen-Akademie

Institut für rationale Büroarbeit und Welthandelsprache - Staatlich anerkannte Ergänzungsschule - Höhere Sekr.-Fachschule

Mannheimer Sekretärinnen Schule
S 1.8 - 6900 Mannheim
Telefon (06 21) 2 48 64

Stuttgarter Sekretärinnen Studio
Königsstraße 49, 7000 Stuttgart
Telefon (07 11) 22 58 71

Beginn: 07. 04. 87 und 01. 10. 87.

Mehr als 30 Jahre Berufsausbildung für Abiturientinnen - Gute Berufschancen für anspruchsvolle Positionen in nationalen und internationalen Großunternehmen - Konsultant - Behörden, 2 1/2-jährige Ausbildung, 3 Fremdsprachen, EDV/computerunterstützte Textverarbeitung usw.

Fremdsprachen im Ausland lernen

denn dort bringen schon 2 Wochen oft mehr als 2 Jahre Abendkurs

Intensivkurse zu 9 Sprachen in 12 Ländern

Fremdsprachen-Intensivtraining für Erwachsene
Ein oder zwei Fremdsprachen geben mehr Erfolg im Leben und Beruf

Sprachferien für Schüler zu Ostern und im Sommer
Einige Wochen im Ausland verbessern die Noten in der Schule

Ein Schuljahr in den USA oder in England
Eine ergebnisreiche Weiterbildung für Jugendliche
Bitte fordern Sie die kostenlosen Farbkataloge an

Dr. Steinfels Sprachreisen GmbH
Fildertstraße 11-13, Postfach 120255, 8501 Nürnberg-Rückersdorf
Tel. 0911-57097 + 57024, Telex 622441, Btx 50 5050035

Sprachen- und Dolmetscherschule

Englisches Institut Heidelberg

Gründliche, vollzeitliche Fachausbildung zum Staatsexamen in Englisch, Französisch und Spanisch.

Abschlußprüfungen am Institut - der Staatprüfung gleichgestellt. Anerkennung für alle Studienförderungen aus öffentl. Mitteln. Semesterbeginn März u. September. Semestergebühr DM 1000,- (inkl. DM 185,-) Fordern Sie Prospekt.

ENGLISCHES INSTITUT
Rheinstraße 141 · 6900 Heidelberg
Telefon (0 62 21) 3 57 38

Wollen Sie Ihr eigener Chef werden und selbstständig eine Privatschule führen?

Ihre Voraussetzungen sind:
Dynamik, Engagement, persönliches Format, Kontaktfähigkeit, Aufgeschlossenheit und unternehmerisches Denken...

Wir vergeben im Franchise-System:
- Schlüsselertige Privatschulen, die mit einer neuen sensationellen Lernmethode aus den USA arbeiten und genau in die in Deutschland seit Jahren vorhandene Marktlücke passen. Unser einzigartiges Know-how in diesem Bereich bietet Ihnen die Möglichkeit zu einer unvergleichlichen Karriere.

Bewerbungen mit kurzem Lebenslauf und Bild an
DIDACTICA GmbH, Postfach 1454, D-7410 Reutlingen

DIDACTICA

Chem.-Techn. Assistent(in)

in 4 Semestern, mit gleichzeitigem Erwerb der Fachhochschulreife, Ausbildungsbeginn: 12. August 1987. Eigenes Wohnheim und Mensa.

Chemisches Institut Dr. Flad

Staatlich anerkannte Berufsfachschule (Berufskolleg)
Breitscheidstraße 127, 7000 Stuttgart 1, Telefon (07 11) 63 47 60

Informationsschrift und Auskunft über Stipendien und Darlehen durch das Sekretariat der Schule

Kommunikation und Körpersprache

Termine: 5./6. März 87 sowie 9./10. April 87
Ort: München

Informationen und Anmeldung bei:
P + P - Training - Service - Erfolgsprogramme
Ludwig-Krafft-Str. 17, 8000 München 70, Tel. (0 89) 7 23 87 72

BERUFE MIT ZUKUNFT

Ausbildung zu staatl. gepr. Technischen Assistenten

DIPLOM-INGENIEURE (FH)

Chemie, Lebensmittel-Chemie, Pharmazeutische Chemie, Physik, Physikalische Elektronik

Ausbildungsförd. Stipendien
Vorsenator Wohnh./Mensa
Prospekt anford.

NATURWISS.-TECHNISCHE AKADEMIE

GENEINIGUNG
PROF. DR. GRÜBLER 7972 ISNY/ALLGÄU TEL. 07562/2427

Seeber-Technikum

Lehrgänge (4-8 Wochen) Informationsmaterial:
Intensiv-Schulung (1 Woche) Private Fachschule für Konstruktion
Einführungseminar (1 Tag) Neckarkanalstraße 101
an verschiedenen Systemen 7148 Remseck 2 (Aldingen/Stuttgart)
Fachgruppen Maschinenbau, Elektrotechnik, Architektur. Telefon 0 7146/991-0

Die Zukunft vorbereiten im Internet

staatl. anerk. Schulen

WÖLTINGERODE WITTGENSTEIN

Berufsfachschulen und Fachschulen für Ernährungs- und Hauswirtschaft und Sozialpädagogik

Lehranstalt für Diätassistenten
Aufnahmebedingung mittl. Bildungsabschluss
Weiterhin: Abiturientenlehrgänge

Zusatzangebote: Arbeitsgemeinschaften auf handwerklichem, musikchem, sprachlichem und sportlichem Gebiet, Klassenfahrten, 8 Skischulwachen, individuelle Betreuung.

Anfragen und Prospekte: REIFENSTEINER VERBAND für haus- und landlehrerliche Frauenbildung e. V.
Abt. B, Karlstr. 83e, 6100 Darmstadt, Telefon (0 61 51) 2 15 19

KING'S School of English

Der neue Katalog ist da und am 3. 1. 87 beginnt ein neues Schuljahr.

Preisgünstige Winterkurse.

KSE
Sprachkurse + Reisen GmbH
5419 Schreierberg/Hilfendorf,
Auf der Birt 33 · Tel. 02626/6032

Die ideale Studien-Kombination für den Berufseinstieg:

- Hotel- und Touristik-Ausbildung
- Intensives Sprachstudium in der Schweiz

In unserem Internat bereiten wir 15- bis 24-jährige Schülerinnen und Schüler auf anerkannte Sprachdiplome (F, ED) vor. Gleichzeitig führen wir eine Hotelfach-Grundausbildung bis zur dipl. Diätassistentin durch. Internatssprache ist Hochdeutsch. Am Institut herrscht eine lebendige Vielsprachigkeit, welche alle Vorteile eines Auslandsaufenthaltes vermittelt, da die Schülerinnen international gemischt sind. Beste Referenzen.

Sunny Dale seit 1950
Internationales Spracheninternat
Touristik- und Hotelfachausbildung
Villa Uffersheim

Leitung: Fam. Dr. Gaugler
CH-3812 Interlaken-Wilderswil, 80
Tel. 0041 36 22 17 18, TX 5 22 173

ALFA SPRACHREISEN

Sprachkurse für Erwachsene und Jugendliche.

England, Irland, Malta, Frankreich, Spanien, Gran Canaria, Italien, Portugal, UdSSR, USA, Griechenland, Japan, China.

Bitte Prospekt anfordern!

7000 Stuttgart 1, Christophstr. 3
Tel. 07 11/2477 75

WELTREPORT

Fortbildung

erscheint am 4. Februar 1987 mit aktuellen Informationen zur Fort- und Weiterbildung.

Anzeigenschluß: 26. 01. 1987

Auskünfte und Beratung:
DIE WELT, Anzeigenabteilung
Kaiser-Wilhelm-Straße 1
2000 Hamburg 36
Telefon (0 40) 3 47 - 43 90

DIE WELT
UNABHÄNGIGE TAGESZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

BERUFE MIT ZUKUNFT

Ausbildung zu staatl. gepr. Technischen Assistenten

DIPLOM-INGENIEURE (FH)

Chemie, Lebensmittel-Chemie, Pharmazeutische Chemie, Physik, Physikalische Elektronik

Ausbildungsförd. Stipendien
Vorsenator Wohnh./Mensa
Prospekt anford.

NATURWISS.-TECHNISCHE AKADEMIE

GENEINIGUNG
PROF. DR. GRÜBLER 7972 ISNY/ALLGÄU TEL. 07562/2427

euro - Sprachschule

- staatlich anerkannte Ergänzungsschule -

AUSBILDUNG / UMSCHULUNG ZUM FREMDSPRACHEN- und EXPORTKAUFMANN

2-jährige Berufsausbildung mit 6 Monaten Betriebspraktikum und 250 Stunden EDV Praxis

nech AFG vom Arbeitsamt gefördert - Beginn: 2. 2. und 1. 9. 87.

GROSSE BLEICHE 16 6500 MAINZ
Telefon 0 61 31 / 22 26 50

mach mit...

Aktion Saubere Landschaft e. V.
Godesberger Straße 17,
5300 Bonn

So bereitet man den Boden, auf dem Kreativität in Fülle gedeiht

Von DIETER FRISEE

Grundlage und Voraussetzung für allen menschlichen Fortschritt in kultureller, technischer und wirtschaftlicher Hinsicht ist die Kreativität: die Fähigkeit zum Finden neuer Kombinationen aus bekannten Faktoren – die schöpferische Kraft, gewohnte „Wege“ zu verlassen und neue Lösungen zu finden.

Kreative Prozesse spielen sich im einzelnen menschlichen Hirn ab, und es ist noch immer nicht eindeutig erforscht, wie diese kreativen Prozesse vor sich gehen und warum einzelne kreativer sind als andere.

Es ist in vielen Untersuchungen geklärt, daß kreative Prozesse nicht erzwingbar sind, sondern von Mensch zu Mensch ganz verschieden in den unterschiedlichsten Situationen gedeihen. Manchem kommen die Ideen beim Rasieren, beim Wandern, unter Belastung, in einer besonderen Umgebung, auch hier gibt es keine Regeln.

Es sind eine Reihe von Methoden entwickelt worden, um insbesondere auch durch die Zusammenführung in Gruppen die Kreativität des einzelnen zu fördern, aber was immer man an Hilfsmitteln einsetzt: Kreativität kann nicht befohlen werden.

Für die Unternehmen ist die schnelle Anpassung und aktive Einflusnahme auf die Notwendigkeiten und Möglichkeiten des rapiden Wandels in Technologie, Produktion und Märkten essentiell geworden. Nur diese „Innovationskraft“, sichert ihr Überleben.

Auch in den Jahren der Rezession hat es in allen auch noch so schwierigen Branchen erfolgreiche Unternehmen gegeben – erfolgreich, weil ihre Innovationsfähigkeit eine schnellere und bessere Anpassung an die veränderten Situationen ermöglichte als bei ihren Wettbewerbern.

Die Hauptaufgabe der Führungsspitze eines Unternehmens ist es, dafür zu sorgen, daß ausreichend Kreativitätspotential vorhanden ist. Das bedeutet die Beschäftigung möglichst vieler kreativer Menschen und

die Schaffung einer Organisation, in der sich innovative Kräfte entwickeln und entfalten können.

Zwei Phasen müssen unterschieden werden: die Ideenfindung und die Umsetzung der Ideen in die unternehmerische Praxis.

Der Idealzustand ist sicherlich, im Unternehmen den Rahmen für beide Phasen zu schaffen, doch gibt es viele Beispiele dafür, daß die Ideenfindung oft in kleineren Organisationen erfolgt. Die Stärke der großen Organisation liegt in ihrer Fähigkeit, neue Ideen im Markt umzusetzen.

Es ist ein grundsätzlicher Gegensatz zwischen „Ideenfindung/Kreativität“, die Freiheit braucht, und großen Organisationen, denen notwendigerweise strukturelle Zwänge und eine damit verbundene Starrheit immanent sind.

In bewußter Kenntnis dieser Gegensätze muß die Führung eines Unternehmens alles tun, um eine kreative Organisation zu schaffen – das heißt Kreativität trotz Organisationszwängen sicherzustellen.

Was gehört dazu? Die Gewinnung kreativer Mitarbeiter in allen Bereichen, bewußte Förderung von Ideenfindung, Schaffung dezentraler, unabhängiger und kleinerer Organisationseinheiten, Einräumung eines hohen Entscheidungs- und unternehmerischen Freiheitsspielraumes für diese Einheiten, statt funktionaler Zuordnung produkt- und abnehmerorientierter Zuständigkeiten, Führung durch Förderung von Entscheidungsprozessen, Ergebnisorientierung bei maximaler Freiheit in der Wahl der Wege und Methoden zur Zielerreichung.

Auf der anderen Seite muß die Unternehmensführung darauf achten, daß die so geschaffenen Autonomien und Eigeninteressen durch Impulse zur Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls in der größeren Gesamt-

einheit im Gleichgewicht gehalten werden. Förderung der Kreativität durch eine kreative Organisation, das bedeutet letztendlich Verstärkung der unternehmerischen Fähigkeiten und Möglichkeiten bei möglichst vielen Führungskräften und qualifizierten Mitarbeitern. Diese Fähigkeiten dürfen durch die große Organisation nicht unterdrückt werden, sondern müssen freigesetzt sein – eingebettet in die größeren Möglichkeiten der Gesamtorganisation.

Unsere Wirtschaft entwickelt sich aus einer industriellen Wirtschaft, die auf Kapital basiert, zu einer informationellen Wirtschaft, die immer stärker auf Ideen beruht. Die zahlreichen erfolgreichen Neugründungen von

Teamwork

Computer- und Software-Firmen zeigen diesen Trend ganz deutlich. Den etablierten Firmen gelingt es vielfach nicht, ihren kreativen Mitarbeitern den Freiraum zur Verwirklichung zukunftsorientierter Ideen zu geben: Dieses Kreativitätspotential geht verloren, neue Wettbewerber entstehen.

Dabei ist es wichtig zu wissen, daß für viele kreative Menschen bei ihrem Streben nach Unabhängigkeit nicht materielle Anreize an vorderer Stelle stehen, sondern der Drang, unternehmerische und zukunftsweisende Ideen zu verwirklichen.

Durchlässigkeit für Kreativität, Fähigkeit zur Innovation dürfen nicht nur auf den Bereich der Produktentwicklung beschränkt sein, sie sind ebenso notwendig in der gesamten

Ein solider Test sagt mehr als die Zeugnisnote

Von CHRISTA TITZE

Eine Frage unter jungen Bewerbern, die auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz sind, ist die nach dem Test. Die Frage mag ängstlich, gespannt oder belustigt klingen, je nachdem, welche Vorstellungen der einzelne damit verbindet und welche Erfahrungen er bereits sammeln konnte.

Die unverhältnismäßig große Zahl von Bewerbern pro angebotenen Ausbildungsplatz ließ in den vergangenen Jahren immer mehr Unternehmen nach dem Hilfsmittel „Test“ greifen. Arbeitgeber versprechen sich davon eine sichere und vor allem ökonomische Prüfung der Fähigkeiten, die ihnen die Bewerber anzubieten haben. Wie wertvoll ist dieses Instrumentarium wirklich?

Ein von Psychologen entwickelter Test muß ganz bestimmten Kriterien genügen. Seine einzelnen Aufgabenteile werden nach ihrer Schwierigkeit und ihrem Aussagewert für den Gesamtest überprüft. Ein Test wird dann als zuverlässig bezeichnet, wenn dieselben Personen bei wiederholter Bearbeitung das gleiche Ergebnis erzielen. Das setzt voraus, daß es objektiv ist, das heißt unabhängig von der Person, die ihn gibt und auswertet.

Ein nach diesen Kriterien sorgfältig erarbeiteter Testverfahren ist erst dann von Nutzen, wenn die Eigenschaften, die es mißt, für den angestrebten Beruf tatsächlich von Bedeutung sind. Wenn außerdem eine Norm entwickelt wurde, was der durchschnittliche Haupt-, Real- oder Oberschüler, was Jungen und Mädchen der verschiedenen Altersstufen darin leisten.

Werden Ihnen solche gütegeprüften Tests vorgelegt, können Sie beruhigt daran teilnehmen. Sie sind ein brauchbares Instrument, um die Bewerber nach ihren intellektuellen Fähigkeiten den verschiedenen Berufen zuzuordnen.

Was fordern diese Tests vom Bewerber? Im wesentlichen sind es konzentriertes Arbeiten, logisches Denken, Erkennen von Prinzipien, Abstraktionsvermögen, systematisches Arbeiten. Hier einige Beispiele:

Finden Sie das Prinzip heraus, nach dem die Zahlenreihe aufgebaut ist, und setzen Sie die Reihe richtig fort. 2, 4, 6, 12, 14, 28. Als nächste Zahl muß 30 folgen. Es wird jeweils abwechselnd mit 2 multipliziert und 2 addiert.

Finden Sie das Wort heraus, das nicht unter den gleichen Oberbegriff paßt wie alle anderen: Regenmantel, Blazer, Knopf, Lederhose, Pullover. Es sind Kleidungsstücke, ausgenommen ist der Knopf.

Wählen Sie das Wort unter den folgenden aus, das dem Begriff „Dampf“ am nächsten kommt. Hitze, Wasser, Qualm, Kälte. Der Qualm ist in seiner Erscheinungsform dem Dampf am ähnlichsten.

Wer seine Stärke im sprachlichen Bereich hat, ist für andere Tätigkeiten geeignet als derjenige, der im Umgang mit Zahlen und Symbolen seine besten Leistungen bringt. Eine besonders geringausgeprägte Fähigkeit



CHRISTA TITZE
Abitur. Maschinenbau-Technikerin. Studium der Psychologie. Leiterin des Referats Berufliche Bildung in der Holding eines Industrie-Konzerns.

zu anschaulichem Vorstellungsvormögen ist etwa für den Beruf des Technischen Zeichners ungünstig.

Menschen unterscheiden sich weiterhin in ihrem Arbeitstempo. Wer langsamer denkt und arbeitet, ist dafür häufig gründlicher und sorgfältiger. Fähigkeiten, die diese psychologischen Leistungstests messen, sind relativ stabil. Sie kennzeichnen die Persönlichkeit. Tests sind deshalb besser geeignet, den Berufserfolg vorherzusagen als schulische Leistungen.

Zeugnisnoten hängen zum Teil vom Unterrichtsstil des Lehrers und von der augenblicklichen Motivation des Schülers ab. Ein eher schwacher Schüler kann im Test deshalb trotz guter Leistungen erzielen.

Mit diesen Beispielen und Erläuterungen soll dem Kandidaten, der zum Test eingeladen wird, die Angst genommen werden.

Jede Aufgabe wird vom Ausbildungsleiter zunächst genau erklärt, dann bearbeiten Sie Beispielaufgaben. Haben Sie alles verstanden, beginnt die Arbeit. Nach einigen Minuten, die für die Mehrzahl der Bewerber ausreichen, um 50 bis 80 Prozent der Aufgaben zu lösen, wird die Arbeit abgebrochen.

Sie gehen zur nächsten Aufgabe über. Mit diesen Tests will Sie keiner „täuschen“, sondern eine Chance geben, Ihre Fähigkeiten zu beweisen. Die Unternehmen brauchen nicht nur Spitzenkünstler, sondern auch durchschnittliche Mitarbeiter.

Viele Unternehmen legen Ihnen auch Aufgaben zum schulischen Wissen vor: Sie müssen ein Diktat schreiben, einfache Additions- und Subtraktionsaufgaben ohne Hilfsmittel lösen, mit Brüchen rechnen, Textaufgaben lösen oder Maßeinheiten umrechnen.

Darauf können Sie sich vorbereiten, indem Sie Ihre Schulhefte/Schulbücher nochmals anschauen. Denken Sie auch daran, sich aktuelles Wissen anzueignen. Lesen Sie die Zeitungen, hören Sie täglich die Nachrichten.

Wer diese Hürde der Eignungsprüfung genommen hat, steht damit noch nicht unbedingt vor dem Vertragsabschluss. Meistens bleiben mehr erwünschte Kandidaten übrig als Ausbildungsplätze vorhanden sind.

In diesen Fällen werden Sie zum Vorstellungsgespräch eingeladen. Das ist Ihre Chance, sich selbst, Ihr Wissen und Ihre bisherigen Aktivitäten darzustellen. Bilden Sie sich zu allem, was Ihre Vergangenheit und Zukunft betrifft, eine eigene Meinung und vertreten Sie diese auch begründet. Die Wirtschaft sucht selbständig denkende Mitarbeiter. ■



DR. DIETER FRISEE
Geboren 1940 in Wien. Studium der Volkswirtschaft und Rechtswissenschaft in Wien. 1963 Promotion zur Dr. jur. Vorstand der AG für Industrieplanung, Mülheim. Geschäftsführender Gesellschafter der Management-Beratungs-Gruppe H. Neumann International in Deutschland.

EDV STUDIO PLOENZKE

Wir sind eines der führenden Beratungsunternehmen für Informationsverarbeitung im deutschsprachigen Raum und von vielen Großunternehmen als Partner bei der Bewältigung der Aufgaben des Informationsmanagements akzeptiert.

Für die Geschäftsstellen Hamburg und Hannover suchen wir

**Projektleiter
Systemanalytiker
Organisationsprogrammierer**

Mehrjährige Tätigkeit in Projekten der Informationsverarbeitung und praktische Erfahrung in einem der DB/DC-Systeme IMS, ADABAS, CICS, DLI und/oder IDMS sind unerläßliche Voraussetzungen. Branchenkenntnisse (Kreditwesen, Versicherung, Handel/Industrie) wären von Vorteil. Dabei suchen wir für die kommerzielle Anwendungsentwicklung ebenso Mitarbeiter wie für die Einführung von Standardsoftware (z. B. SAP).

Wenn Sie Ihr Metier beherrschen, kooperatives, eigenverantwortliches Arbeiten schätzen und Einsatzbereitschaft besitzen, finden Sie bei uns eine interessante Tätigkeit, die Sie auch in finanzieller Hinsicht zufriedenstellen wird.

Bitte senden Sie Ihre Bewerbungsunterlagen an unsere Hauptverwaltung in Wiesbaden. Für eine eventuelle telefonische Vorabinformation steht Ihnen in Hamburg Herr Post (Tel. 0 40 / 44 14 85) zur Verfügung.

PLOENZKE – ERFOLG DURCH WISSEN

Winkelstraße 48, 6200 Wiesbaden, Telefon 0 61 21 / 30 70 01

Geschäftsstellen in: Hamburg, Hannover, Köln, Wiesbaden, Mannheim, Nürnberg, Stuttgart, München, Zürich, Bern. Mitglied im Bund Deutscher Unternehmensberater BDU e. V.

OTTO
OTTO VERSAND HAMBURG

Die Handelsguppe OTTO VERSAND gehört mit einem Umsatz von über 10,2 Mrd. DM und weltweit rund 23 000 Mitarbeitern zu den international wegweisenden Anbietern des Kaufs per Katalog.

Führungsnachwuchs

Um auch zukünftig erfolgreich zu sein, sind engagierte und ideenreiche Mitarbeiter für uns unverzichtbar. Daher gehört es zu den Grundprinzipien unserer fortschrittlichen Personalarbeit, daß Führungspositionen aus den eigenen Reihen besetzt werden.

Für unsere Konzernzentrale in Hamburg suchen wir junge Wirtschaftswissenschaftler, denen wir z. B. in den klassischen Unternehmensbereichen wie Marketing, Vertrieb, Einkauf, Controlling und Revision interessante Perspektiven bieten können. Bei einigen Positionen ist ein späterer Auslandseinsatz möglich.

Die besten Voraussetzungen bringen Sie mit, wenn Sie Ihr praxisorientiertes Studium mit überdurchschnittlichem Erfolg abschließen werden und bereit sind, Ihr Wissen mit Engagement, Flexibilität und Zielstrebigkeit in unsere von fortschrittlicher Organisation und moderner Technik geprägte Praxis umzusetzen.

Reizt es Sie, mehr über Ihre Chancen in unserem Unternehmen zu erfahren? Dann überzeugen Sie uns durch Ihre Bewerbung.

Schreiben Sie bitte an OTTO VERSAND, Wandsbeker Straße 3-7, 2000 Hamburg 71. Personalabteilung, z. H. Herrn Malchow.

OTTO... find' ich gut.

Die Europäische Gemeinschaft unterstützt die „Joint-Study-Programme“ mit Partnerhochschulen in England, Frankreich und Spanien

Wer von European Business Studies kommt, braucht sich nicht um einen Arbeitsplatz zu sorgen

Von VOLKER GEHMLICH

An der Fachhochschule Osnabrück studieren zur Zeit etwa 4000 Studenten in sieben Fachbereichen (Ingenieur-, Agrar-, einschließlich Gartenbau und Landschaftsplanung, und Wirtschaftswissenschaften).

Im Fachbereich Wirtschaft sind davon etwa 1200 Studenten in drei Erstausbildungsstudiengängen und einem Weiterbildungsstudiengang immatrikuliert. Die größte Nachfrage nach Studienplätzen besteht für den Studiengang European Business Studies (EBS): mehr als 15 Bewerber pro Studienplatz. Pro Semester werden 30 Studienplätze angeboten.

Dieser Studiengang wurde bereits ab 1976/77 von der Europäischen Gemeinschaft unterstützt; von 1979 an als Modellversuch im Hochschulbereich vom Bundesminister für Bildung und Wissenschaft eingerichtet und mit finanzieller Förderung des Bundes wie auch des niedersächsischen Ministers für Wissenschaft und Kunst 1984 erfolgreich abgeschlossen und in das Regelangebot eingeleitet.

Charakteristische Merkmale dieses betriebswirtschaftlichen Studiengangs sind: internationaler Anwendungsbezug und Fremdsprachen.

Der Studiengang EBS wird als „Joint-Study-Programme“ gemein-

sam mit den Partnerhochschulen Buckinghamshire College of Higher Education, Abteilung Newland Park (Nord-London), Großbritannien, der Ecole Supérieure de Commerce et d'Administration des Entreprises, Clermont-Ferrand, Frankreich, und der Universidad de Deusto, San Sebastián, Spanien, durchgeführt.

Zur Zeit wird das Programm um die USA ergänzt und die Möglichkeit überprüft, inwieweit weitere Länder der Europäischen Gemeinschaft einbezogen werden können. Enge Kontakte bestehen bereits mit Hochschulen in Italien, Griechenland und den Niederlanden.

Als Zugangsvoraussetzungen gelten die normalen Zulassungsbedingungen für Fachhochschulen: • die Fachhochschulreife und die allgemeine Hochschulreife, • ein kaufmännisches Praktikum von mindestens sechs Monaten.

Aufgrund der hohen Bewerberzahl erfolgt ein Auswahlverfahren nach dem Numerus-clausus-Verfahren anhand der Kriterien Notendurchschnitt (80 Prozent) und Wartezeit (40 Prozent; zum Beispiel Lehre, Bundeswehr).

Die Sprachkenntnisse werden nicht als Auswahlkriterium eingesetzt, da im Vordergrund des Studiums die Betriebswirtschaftslehre steht. Eingangstests ermöglichen den Studierendene die Überprüfung ihres

eigenen Wissensstandes im Vergleich zu den Anforderungen des Studiengangs.

Bei Betrachtung des Studentenprofils ist erkennbar, daß pro Semestergruppe, die sich aus 30 Studenten zusammensetzt, 60 bis 70 Prozent der Studenten eine kaufmännische Lehre abgeschlossen und 50 bis 60 Prozent die allgemeine Hochschulreife erworben haben; die Studenten kommen aus dem gesamten Bundesgebiet und aus dem Ausland.

Die besonderen Merkmale „Internationaler Anwendungsbezug“ und „Fremdsprache“ werden insbesondere durch folgende Studiengangelemente betont:

- Sprachlehrveranstaltungen (Grund- und Hauptstudium) einschließlich Sprachintensivkursen (Grundstudium) an den ausländischen Partnerhochschulen,
- Auslandsstudiensemester (4. Semester) an der Partnerhochschule, die der gewählten Wirtschaftssprache entspricht,
- Auslandspraxissemester (5. Semester) einschließlich einer Vor- und Nachbereitung, in dem der Student ein Unternehmensprofil erstellt sowie eine betriebs-/branchenspezifische Problemstellung bearbeiten muß,
- Vertiefungsfächer (ab dem 3. Semester), und zwar entweder Internationales Marketing oder Internationales Controlling,



Feuer und Flamme

• Blockveranstaltungen (eine Woche pro Semester), in denen Fachgebiete intensiv in der Form von Exkursionen, Planspielen, Fallstudien und Projekten durchgeführt werden, die im Verlauf der Semestervorlesungen nicht ausreichend berücksichtigt werden können.

Im einzelnen sind folgende Fachgebiete zu studieren: Im Grundstudium wird angeboten Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, Rechnungswesen, Wirtschaftsrecht, EDV, Statistik, Mathematik, Fremdsprachen.

Das Hauptstudium besteht aus Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, Vertiefungsfach (Internationales Marketing oder Controlling), Fremdsprache, Wahlpflichtfach (beispielsweise Internationale Wirtschaftsbeziehungen).

Zum erfolgreichen Abschluß ist zusätzlich die Erstellung einer Diplomarbeit einschließlich einer mündlichen Prüfung erforderlich. Die Diplomarbeit kann ebenfalls an den Partnerhochschulen im Ausland benotet werden.

Dem erfolgreichen Absolventen wird der Diplombaufmann verliehen mit dem Zusatz der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Bundesrepublik Deutschland, daß dieser Abschluß dem „Bachelor of Arts BA (Hons)“ der englischen und dem „Diplôme d'Etudes Supérieures Commerciales Administratives et Financières (Descaf)“ der französischen Hochschule äquivalent ist.

Die EBS-Absolventen haben sehr gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Hauptarbeitgeber ist die Industrie, jedoch auch in Banken und im Handel sind zahlreiche EBS-Absolventen eingestellt worden, und zwar über-

wiegend im Marketing- und Controlling-Bereich in Stabstellen oder als Assistenten in international tätigen Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten.

Ebenfalls mit den Partnerhochschulen wird ein MA-European-Marketing-Management (CNAA-Studiengang) angeboten.

Der Studiengang ist betriebsbegleitend angelegt und kann von EBS-Studenten bereits nach drei Semestern abgeschlossen werden. Der MA-Abschluß entspricht in der Bundesrepublik Deutschland dem Universitätsdiplom.

Zusätzlich wird an einem MBA-Studiengang gearbeitet, an dem neben den oben genannten Partnerhochschulen auch das Oxford-Polytechnic beteiligt ist.

PROF. VOLKER GEHMLICH
Geboren 1945. Studium Wirtschaftswissenschaften in Köln und Leeds. Studienreferendar in Hildesheim. Mehrjährige Berufserfahrung in Einzelhandel, Industrie, Schule (einschließlich Erwachsenenbildung). Seit 1972 Fachhochschullehrer in Osnabrück.

Seminare und Kurse für Beruf und Karriere

Weiterbildung und Erholung
Kombinations-Seminare vom 8. - 13. März 1987 in Lam/Bayer.
Rhetorik/Dialektik + Fitneß-Training
mit dem NMI - Nürnberger Management Institut + Steigenberger Hotel Sonnenhof
Näheres vom NMI 8500 Nürnberg 50, Jauerstraße 63, Tel. 09 11 / 80 56 26

KUNSTSCHULE ALSTERDAMM HAMBURG
Graphik-Design
Berufsausbildung
Leitung: Setzke
Ferdinandstraße 17
2 Hamburg 1

Management-Institut Dr. A. Kitzmann
Julius-Hart-Str. 9, 44 Münster, Tel. (02 51) 2 86 63
- Rhetorik: 22.23. 1. 87
- Dialektik: 5.6. 2. 87
- Persönliche Arbeitstechniken und Time-Management: 22.23. 1. 87
- Transaktionsanalyse: 25.27. 1. 87
- Verkaufstraining: 12.13. 2. 87
- Bitte fordern Sie Einzelprogramme mit ausführlicher Programmübersicht an.

„Ein gutes Gymnasium ist eine gute Schule“
Gymnasium Weierhof
Internat für Jungen und Mädchen
Diabetikerbetreuung · Talentförderung
Japanisch · Französisch
(auch 1. Fremdsprache)
6719 Bolanden/Pfalz · (0 63 52) 50 45
Falls Sie es wünschen, besuchen wir Sie zu einem Beratungsgespräch.

MASSAGESCHULE BALINGEN
staatlich anerkannte Lehranstalt
für Masseure und med. Bademeister
- eine der modernsten Lehranstalten -
Beginn der Lehrgänge April 87 und Oktober 87.
Praktikantenunterricht ganzjährig.
Bewerbungen an MASSAGESCHULE BALINGEN
7480 Balingen, Wilhelmstraße 36, Tel. 0 74 33 / 24 61 - 62

Den beruflichen Aufstieg sichern durch das Gabler-Fernstudium
Erfolgreiche Teilnehmer berichten:
„Mit dem Gabler Fernstudium habe ich mein berufliches Ziel erreicht: Als geprüfter Anlage- und Vermögensberater selbständig tätig...“
K. G. aus M.
... konnte mein Gehalt verbessern. Ohne das Gabler Fernstudium wäre dies kaum möglich gewesen...“
S.N. aus D.
(0 61 21) 5 34 81
Sie können Ihr Gabler Fernstudium auch telefonisch anfordern. Apsand und dem Werbemaßstab. Bitte verlangen Sie sofort Frau Karin Schreiber.

Ihre Chance: InBIT-Ausbildung
Selbst in schweren Zeiten industrieller Strukturkrisen haben Teilnehmer an unseren Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen **hohe Vermittlungschancen.**
Wir bieten:
• an modernsten Geräten (Personal-Computer, Rechner der mittleren und Großdatentechnik, CAD-Systeme, Textsysteme, digitale Telefonanlage, Mikrofilmlesegeräte, Btx u. a. m.)
• Aus- und Weiterbildungskurse* in - Datenverarbeitung und Systemanalyse - Bürokommunikation und Technologieorganisation - Industrieelektronik und Mikroprozessortechnik,
die durch die Arbeitsverwaltung voll gefördert werden, sofern die persönlichen Voraussetzungen erfüllt sind.
• zielgruppenbezogen für erbeitslose Wirtschafts- und Sozialischeschaffler, Ingenieure, Naturwissenschaftler sowie Lehrer.
Unsere Ausbildung ist marktgerecht, praxisorientiert und berufsfeldbezogen. Wir helfen Ihnen mit unserem qualifizierten Personal und unserer hervorragenden Technikausstattung in unserem modernen Schulungsgebäude, die Grundlagen zu einem dauerhaften Arbeitsplatz zu legen. Wir erwarten Leistungsbereitschaft und Lernvermögen.
Rufen Sie uns an
Institut für Betriebsorganisation und Informations-Technik GmbH
An der Kapelle 2
4790 Paderborn-Schloß Neuhaus
Telefon 0 52 54 / 8 06 - 0
* Zuständig für die Förderung ist ihr Heimatbezirksamt.

Zukunft als Informatik-Elektronik-Physik-Assistent
Berufsabschluß mit gleichzeitigem Fachabitur für Realschulabsolventen
Ohne Zeitverlust Studium bis zum Diplom-Ingenieur der Fachrichtung Physikalische Technik, Technische Informatik oder Diplom-Wirtschaftsinformatiker möglich.
Fachhochschule Wedel
Physikalisch-Technische Lehranstalt
- staatlich anerkannt -
2000 Wedel
Feldstraße 143
☎ 0 41 03 / 8 20 08 / 9
Werbeassistent (-in)
Tages-Arbeit - Ausbildung - 3 Jahre
Graphik - Werbung - Marketing
als FOS - mitlere Reife oder Abitur
Pfr. Werbefachliche Lehrinstitut
W/M D-6000 Dortmund 1
Post-Str. 1
Tel.: 0 23 1 / 14 14 83

Anforderungs-Coupon
Ja, ich will mich gezielt neben meinem Beruf weiterbilden. Senden Sie mir deshalb kostenlos und unverbindlich die ausführlichen Informationen zum Fernlehrgang.
(Bitte ankreuzen):
 Staatlich geprüfter Betriebswirt
 Werbung und Verkauf
 Betriebswirtschaft für Techniker und Ingenieure
 Geschäftsführung in Mittel- und Kleinbetrieben
 Anlage- und Vermögensberater
 Finanz- und Kreditfachmann
 Fachkaufmann Einkauf/ Materialwirtschaft IHK
 Fachkaufmann Personal IHK
 Versicherungsfachwirt IHK
 Industriefachwirt IHK
 Handelsfachwirt IHK
 Handelsenglisch
 Organisator IHK
 Grundlehrgang
 Datenverarbeitung:
 Programmierer
 Programmiersprache BASIC
 Kostenrechnungs-Sachbearbeiter
 Bilanzbuchhalter IHK
 Abitur
 Fachhochschulreife
 Kaufmännisches Grundwissen
 Vorname, Zuname
 Straße und Hausnummer
 PLZ/Wohnort
 Beruf
Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler
Tausenstr. 54, 6200 Wiesbaden, Abt. 3745
Ruf (0 61 21) 5 34 81 Frau Schreiber

In den USA sind bereits sieben Prozent der Studenten Rentner - Lernen ohne Verwertungsabsicht wird zu einer neuen Volksbewegung

Das Heer der Langweiler wird immer kleiner

Von HORST OPASCHOWSKI

Noch nie hat es eine Generation gegeben, die mit so viel Zeit und Geld, Bildung und Wohlstand aufgewachsen ist. „Kapital und Arbeit“ sind für sie nur noch das halbe Leben. Die neue Ressource „Zeit und Bildung“ entwickelt sich für sie zum größten Produktivfaktor.

Bildung wird immer wichtiger. Gemeint ist Bildung für sich selbst, Persönlichkeitsbildung, freizeitskulturelle Weiterbildung. In der persönlichen Wertehierarchie der Bundesbürger nimmt die Bildung nach einer neuen Repräsentativuntersuchung des B.A.T. Freizeit-Forschungsinstituts mit 79 Prozent mittlerweile den vierten Rangplatz ein - noch vor dem Beruf (78 Prozent), der Kultur (60 Prozent), der Politik (49 Prozent) und der Religion (48 Prozent).

Vor Bildung rangieren lediglich Familie (90 Prozent), Freunde (88 Prozent) und Freizeit (85 Prozent). Bildung wird zum lebenslangen Bedürfnis, das gerade im höheren Alter nach dem Berufsleben einen Bedeutungszuwachs erfährt - frei von materiellen Erwägungen und beruflichen Verwertungsabsichten.

Immer mehr Universitäten gehen dazu über, eine Art „studium generale“ für Menschen in der nachberuflichen Lebensphase einzurichten, die als Frührentner oder Pensionäre wieder lernen wollen. In den USA haben etwa sieben Prozent der über 55jährigen Universitätskurse belegt; die Zahl steigt ständig. Mit der Forderung des „life long learning“ wird hier Ernst gemacht. Vorhandene Kenntnisse werden aufgefrischt und neue Kenntnisse erworben.

Im „Dritten Bildungsweg“ geht es nicht in erster Linie um wissenschaftliche Abschlüsse. Allgemein- und Persönlichkeitsbildung sind gefragt, weshalb auch jeder Interessent - unabhängig von Schulabschluß oder

Hochschulreife - teilnehmen kann. In der außer- und nachberuflichen Persönlichkeitsbildung werden das Entdecken eigener und die Entwicklung vielseitiger Interessen wichtiger als die bloße Ansammlung von Wissen. Wer in Zukunft sein persönliches Interessenspektrum nicht erweitert, läuft Gefahr, im Heer der Langweiler unterzugehen.

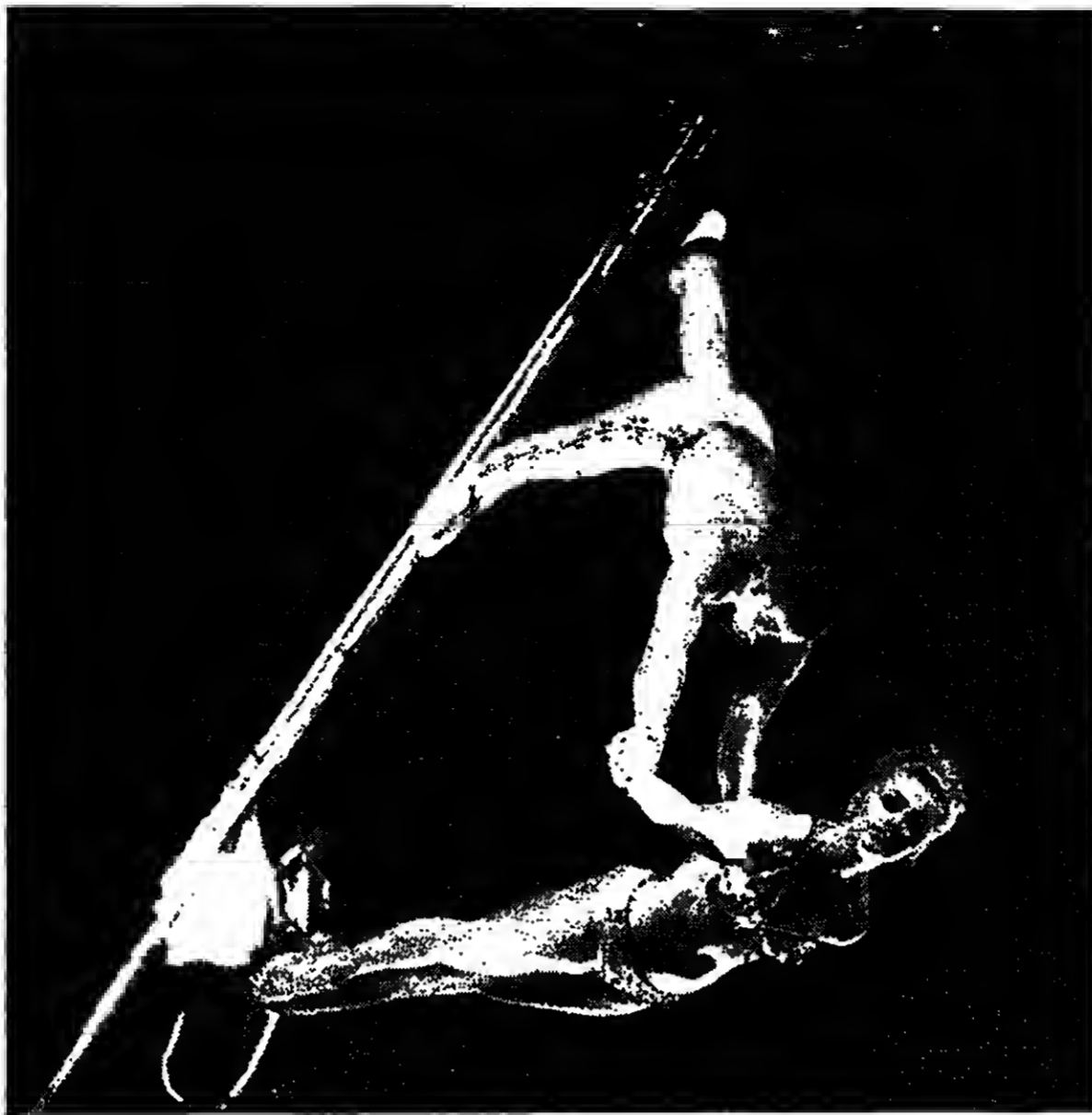
Arbeitszeitverkürzung und ein deutliches Mehr an persönlich freier verfügbarer Zeit haben für viele Menschen ein Vakuum geschaffen, das entweder mit Leere, Langeweile und Zeitverschwendung oder mit Do-it-yourself, Zweitjob und Schwarzarbeiten gefüllt wird.

Schon 1964 wußte der Amerikaner David Riesman zu berichten, daß selbst Gewerkschaftsfunktionäre einen zweiten Beruf als Barkeeper, Taxifahrer oder Grundstücksmakler ausübten. Sie taten dies nicht etwa aus Geldgier heraus, sondern weil sie plötzlich freie Zeit hatten, die nicht eindeutig für die Muße bestimmt war.

Sie hatten vielmehr das Gefühl, als wären sie auf einmal von voller Arbeitszeit auf Kurzarbeit gesetzt und müßten sich nun entscheiden, ob sie herumlungern oder nach einem neuen Verdienst Ausschau halten sollten. Dahinter verborg sich ein Mangel an Interesse und Energie, die dem Zuwachs an arbeitsfreier Zeit hätten Sinn und Ziel geben können. Riesman resignierte. Er meinte, gegen eine solche Mischung aus Passivität und Ziellosigkeit könnten auch Programme der Erwachsenenbildung nichts ausrichten.

Sicher ist in einem solchen Verhalten ein Überrest an Puritanismus bzw. protestantischer Berufsethik zu finden. Wer bringt es schon fertig, vormittags ins Kino zu gehen oder nachmittags herumzubbummeln, wenn andere noch arbeiten?

1972 sagte ich für die zweite Hälfte der achtziger Jahre eine Übertragung



Arbeit als Spiel

arbeitsbezogener Werthaltungen auf die Freizeit voraus, die immer mehr für Zweitberuf, Schwarzarbeit, Überstunden und Do-it-yourself-Bewegung genutzt werde. Sie werde den Charakter einer „Zweitberufszeit“ bekommen, und die „Grenzen zwischen Heim- und Handwerker“ würden sich verwischen.

Dieser Zeitpunkt scheint erreicht zu sein. Die Leistungsgesellschaft leistet sich den Luxus einer Nebenberufsgesellschaft. Die Ursache: Der Mensch kann auf Dauer nicht untätig in seinen eigenen vier Wänden verweilen. Tätigsein gilt immer noch als erstrebenswerter als Nichtstun.

Für die Zukunft zeichnet sich für viele Menschen gar ein nebenberuflicher Lebensweg als Maler, Tischler oder Schreiner, als Vereinsfunktionär, ehrenamtlicher Berater oder freiwilliger Helfer im sozialen Bereich ab. Diese Tätigkeiten gehen mit einem hohen Grad an persönlicher Befriedigung und Selbstverwirklichung einher, sind aber nicht an ein bestimmtes Einkommen gekunden.

Jahrhundertlang galt Geldverdien als Gradmesser für gesellschaftliche Nützlichkeit und hohes gesellschaftliches Ansehen. Soziale, ökologische und politische Freizeitengagements haben noch heute unter der Überbewertung bezahlter Arbeit zu leiden.

Sie lassen oft mit der Zeit einfach nach, und viele freie Initiativen lösen sich enttäuscht wieder auf, weil es für diese Art der Beschäftigung bisher keine dem Geldverdien vergleichbare Anerkennung gibt.

Rund drei Viertel aller Bundesbürger sind heute der Auffassung, daß die ehrenamtliche Mitarbeit nicht genügend anerkannt wird. Nach einer neuen Repräsentativumfrage des Bundesministers für Bildung und Wissenschaft wird fehlende gesellschaftliche Anerkennung um ein

Vielfaches (70 Prozent) problematischer bewertet als die fehlende materielle Honorierung (13 Prozent).

Soziale Anerkennung kann und darf in Zukunft nicht mehr nur in der Berufsarbeit („Was verdienen Sie?“) erworben werden. Gleichwertig muß der soziale Freizeitstatus, die zweite Karriere im außerberuflichen Teil des Lebens, zum Gradmesser gesellschaftlichen Ansehens werden:

● Welche außerberuflichen Interessen haben Sie?

● Wo engagieren Sie sich sozial?

● Was machen Sie in, ja was machen Sie mit Ihrer frei verfügbaren Zeit?

Wer also vielseitigen Interessen und Engagements nachgeht, die ihn genauso ausfüllen wie sein Beruf, der wird nicht nur Vergnügen in der Freizeit finden und zufrieden im Leben sein, sondern auch Freude an der Arbeit haben und behalten.



Prof. Dr. HORST OPASCHOWSKI
Geboren 1941. Reiseleiter, Schauspieler, Reserveoffizier, Lehrer und wissenschaftlicher Assistent. 1973 mit der Erarbeitung einer freizeit-politischen Konzeption der Bundesregierung beauftragt. 1974 Professor für Erziehungswissenschaft an der Universität Hamburg. Seit 1979 Leiter des B.A.T. Freizeit-Forschungsinstituts.

Entscheidungshilfen für den richtigen Mann am richtigen Platz

Von WOLFRAM HATESAUL

Die Förderung und Ausbildung qualifizierter Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte ist eine unternehmerische Notwendigkeit. Die Nachteile unternehmensinterner „Beurteilungssysteme“ werden oft erst dann sichtbar, wenn durch die Fehlbesetzung einer Position wirtschaftlicher Schaden entstanden ist. Das Assessment-Center will bei der Personalbeurteilung und -auswahl wichtige Entscheidungshilfen bieten.

Viele Unternehmen glauben den wachsenden Anforderungen an das Management durch Routinebeurteilungen nachzukommen. Die Praxis zeigt aber, daß sich die meisten Fähigkeiten, die über den zukünftigen Erfolg einer Führungskraft entscheiden, nicht in der üblichen Form der Beurteilung erfassen lassen.

In dieser Beurteilung wird nämlich der fachlich versierte Mitarbeiter an der Bewältigung der laufenden Sachaufgaben gemessen. Weitergehende Potentiale und Eigenschaften, zum Beispiel eine Sensibilität für sich verändernde Umweltfaktoren, lassen sich auf diese Weise nicht feststellen.

Ein Beispiel: Ein Mathematiker, herausragender Spezialist auf seinem Gebiet, führt ein kleines Team von Mitarbeitern und erhält regelmäßig gute Beurteilungen.

Dem nächsthöheren Vorgesetzten erscheint dieser Fachmann geeignet für Führungsaufgaben, nicht zuletzt, weil die Analyse der Karriereentwicklung ein positives Bild ergibt. Ist dieser Spezialist aber auch managementfähig?

In der Realität muß die Frage oftmals verneint werden. Es wird nämlich übersehen, daß sich die vorherigen Beurteilungen meistens nur an der Erledigung von Sachaufgaben orientiert haben.

Bei der Lösung solcher Aufgaben in kleinen, kooperativen Teams treten die klassischen Führungsprobleme nicht auf. Um aber das Management-Potential des Spezialisten beurteilen zu können, ist es notwendig, die Managementaufgaben zu definieren und ihn mit den daraus resultierenden Problemen zu konfrontieren.

Gerade hier liegen die eigentlichen Defizite vieler Spezialisten: Umgang von Konflikt-Situationen, die im Führungsbereich auftreten; der Kooperation und Kommunikation mit anderen Stellen im Unternehmen sowie den Mitarbeitern und Vorgesetzten; wirtschaftlich orientiertes Denken und Handeln, wobei eine unternehmerische Grundeinstellung vorausgesetzt wird; der konzeptionellen Gesamt-

sicht unternehmerischer Zusammenhänge.

Zur Prüfung des vorhandenen Management-Potentials bedient man sich systematischer, in der Praxis erprobter und abgesicherter Verfahren.

Ein solches Verfahren zur Mitarbeiterbeurteilung oder zur Auswahl des geeigneten Bewerbers ist das von der P&M entwickelte Potentialanalyse-Seminar, eine Weiterentwicklung des Assessment-Centers.

Dabei werden in ein- bis mehrtägigen Seminaren mehrere Kandidaten gleichzeitig von Führungskräften des Unternehmens sowie von erfahrenen Psychologen der P&M in unterschiedlichen Verhaltenssituationen beobachtet und beurteilt.

Wesentliche Voraussetzungen für das Gelingen eines solchen Personalauswahlsystems ist die sorgfältige Auswahl der unternehmensinternen Beobachter sowie die Gewähr, daß sich diese auch mit dem Assessment-Center identifizieren.

Die Methodik des Assessment-Centers wird heute häufig kontrovers diskutiert. Es ist zwar kaum umstritten, daß sorgfältig geplante und durchgeführte AC's einen erheblichen Vorhersagewert und eine sehr hohe Beurteilungsobjektivität erzielen können, andererseits hat mangelnde Sorgfalt bei der Konzeption und Durchführung der Seminare zu einer verständlichen Skepsis geführt.

Übungen mit starkem Streßcharakter, strikte Trennung von Beobachtern und Teilnehmern, Nicht-Offenlegung von Anforderungsprofilen und Beurteilungsergebnissen sowie der Einsatz nicht unumstrittener psychologischer Verfahren haben zu negativen Vorbehalten geführt.

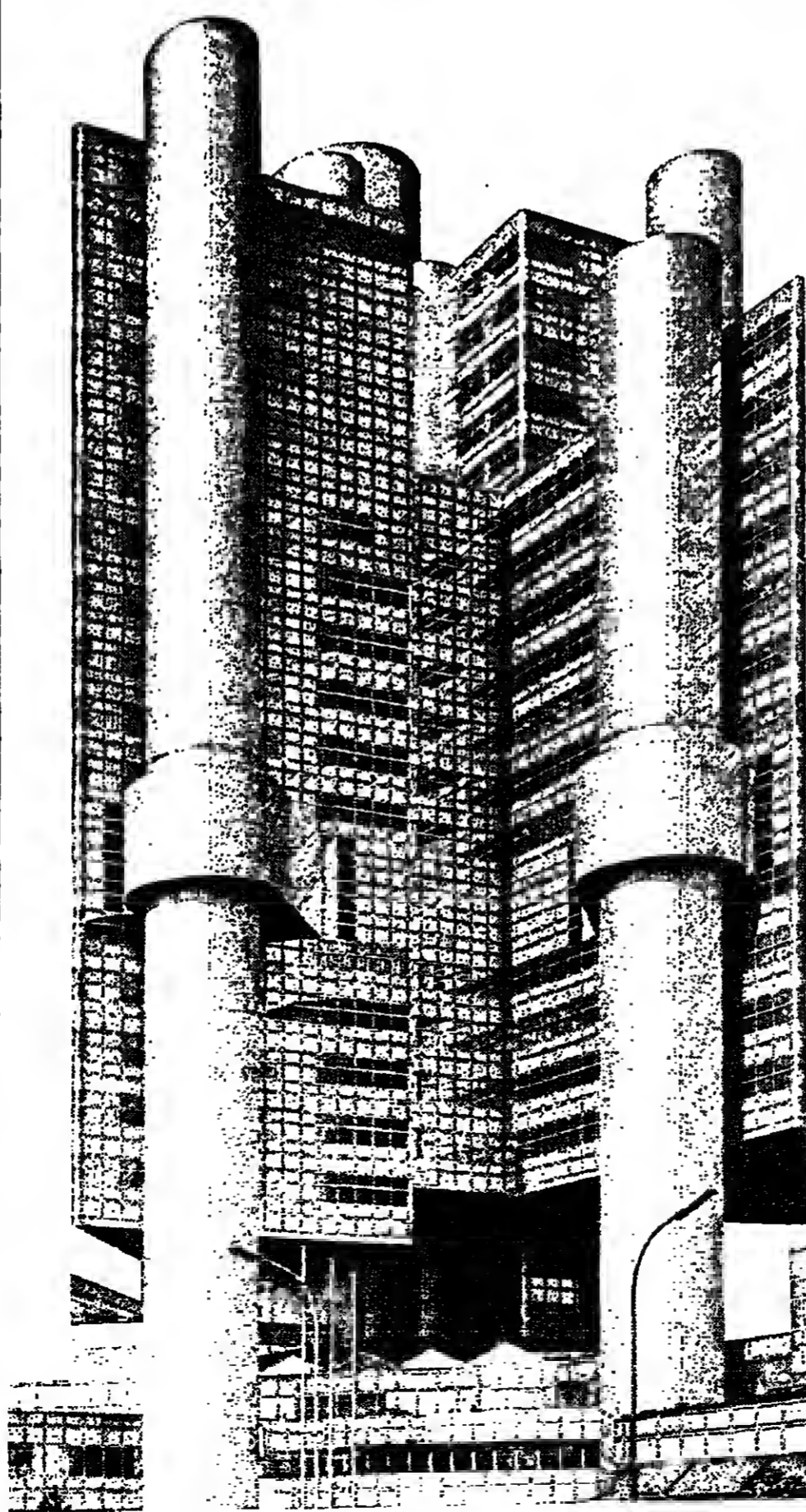
Vor diesem Hintergrund hat P&M schon vor Jahren damit begonnen, neue Formen des Assessment-Centers zu entwickeln.

Durch neue Übungstypen und eine sorgfältige Einbettung des Gesamtprogramms in ein Netz von ergänzenden Maßnahmen, wie etwa das strukturierte Interviewsystem STAFF, oder die besonders bei der Auswahl von Endkandidaten erprobte Managerdisputation, wird die Akzeptanz des Verfahrens in der Praxis sichergestellt.

Von entscheidender Bedeutung ist darüber hinaus eine umfassende Information aller Beteiligten.

Weitreichende Erfahrungen renommierter Unternehmen, die mit Personalentwicklungsseminaren auf Burg Rheineck Zentrum für Unternehmensführung GmbH Potentiale ihrer Führungskräfte bis zur Bereichsleiter- und Geschäftsführerebene erfaßt haben, verdeutlichen diese Akzeptanz.

An alle, die eine Bank nicht mit einem Polstersessel verwechseln.



Wir bieten Ihnen eine hervorragende Chance, das Bankgeschäft von Grund auf und dennoch ganz spezifisch kennenzulernen. Dabei wartet nicht der Chefsessel auf Sie, aber die Aussicht, sich für einen solchen durch Leistung und Engagement eines Tages zu qualifizieren.

HYPOTRAINEE-PROGRAMM

Als Hochschulabsolvent lernen Sie in unserem Trainee-Programm das Denken einer kreativen Bank kennen. Strategien nachzuvollziehen und anzuwenden. Sie erfassen unsere Organisation und bekommen den Einstieg in unsere zukunftsweisende DV-gestützte Banktechnik.

Durch ein speziell auf Sie zugeschnittenes Programm setzen wir Informations- und Praxis Schwerpunkte dort, wo Ihre beruflichen Zukunftsmöglichkeiten liegen. Durch Sondermaßnahmen vermitteln wir moderne Management-Planungs- und Arbeitstechniken.

Nach erfolgreichem Abschluß des Trainee-Programms erwarten Sie qualifizierte Aufgaben, an denen Sie beweisen können, daß sich unsere Investition in Sie gelohnt hat.

Übrigens gibt es zu unserem Trainee-Programm auch interessante Alternativen. Z.B. den DirektEinstieg in konkrete Aufgaben kombiniert mit Förderungsprogrammen.

Bitte senden Sie Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen an die Bayerische Hypothek- und Wechsel-Bank AG, Abteilung P/WF-Ausbildung, Arahellastraße 12, 8000 München 81.



Viele Führungskräfte sind trotz ihres hohen Gehaltes unzufrieden, weil sie statt zu lenken nur repräsentieren dürfen

Mangel an Managern? Es gibt mehr, als man glaubt

Von KARL-ERNST WOLFF

Es ist nicht zu leugnen: In Deutschland hat sich bei den Führungskräften der Frust eingeschlichen. Sicherlich trifft das nicht für die „oberste Etage“ der großen Konzerne zu. Aber doch für die „gehobenen Führungskräfte“ und das Middle-Management.

Worauf ist es zurückzuführen? Unterstellen wir, daß der betreffende Personalberater, der diese Führungskraft für das Unternehmen „X“ gesucht hat, saubere und zuverlässige Arbeit geleistet hat. Und unterstellen wir außerdem, daß er genau geprüft hat, ob die „Chemie“ der beiden künftigen „Geschäftspartner“ stimmt. Und warum stellt sich trotzdem oft der Frust ein?

Ich bin in den letzten Jahren viel gereist. In Deutschland und auch in Nordamerika. Und ich habe festgestellt, daß man „drüben“ anders denkt. Nicht nur auf der Seite der Anteilseigner, sondern auch auf der Seite des Managements. Woher kommt das? Und was ist hier anders?

Wenn wir in den folgenden Betrachtungen die Vorstände von Konzernen oder Groß-Unternehmen einmal generell außer acht lassen, so ist doch nicht zu leugnen, daß eine große Anzahl der Personalberater die gesuchten Führungskräfte für ihre Auftraggeber in den Reihen der „Unzufriedenen“ finden.

Was heißt nun unzufrieden? Und wie entsteht Unzufriedenheit? Ein Beispiel: In Norddeutschland gibt es ein Unternehmen der Mineralöl-Industrie mit einem mehrstelligen Millionen-Umsatz.

Es wird ein „Geschäftsführer Vertrieb und Marketing“ gesucht. Ein Kandidat aus der Reihe der angesprochenen Personen findet die Zustimmung des Inhabers, und es kommt zu einem Vertrag.

Der Unternehmer ist zufrieden und die in Vertrag genommene Führungskraft auch. Die Zusammenarbeit läßt sich harmonisch an, und der Firmeninhaber stellt überall seinen neuen Mitstreiter vor und lobt ihn hinsichtlich seiner Selbständigkeit und seiner Entscheidungsfreudigkeit.

So weit so gut. Nach Ablauf von einigen Monaten stellt sich jedoch heraus, daß der Firmeninhaber ein „Selbstmacher“ ist. Er informiert nicht, holt auch nicht die Meinung seines Vertriebs-Geschäftsführers ein und macht auch sonst viele Alleingänge.

Und irgendwann einmal ist es dem Vertriebs-Geschäftsführer zu viel. Es reicht ihm. Aber er will es nicht zum offenen Konflikt kommen lassen. Schließlich ist er erst ein Jahr bei dem Unternehmen. (Und so schnell wechselt man nicht.) Und außerdem verdient er ja gutes Geld.

Eine Aussprache mit dem Firmeninhaber führt zu keinem Erfolg, denn der Firmeninhaber fühlt sich völlig überrascht, wenn ihm vorgeworfen wird, daß er keine Teamarbeit leistet, daß er Entscheidungen „einsam“ fällt und daß er im Grunde genommen eigentlich die Mitarbeit eines qualifizierten weiteren Geschäftsführers gar nicht benötigt.

Man verspricht sich – gegenseitig – Besserung und hofft auf weitere angenehme Zusammenarbeit.

Es vergehen wieder mehrere Monate, und alle guten Vorsätze sind wie-



Der Personalberater

der vergessen. Und dann kommt irgendwann der Zeitpunkt, wo die Führungskraft nicht mehr loyal zum Unternehmen steht. Es wird nicht mehr mit der gleichen Intensität gearbeitet. Manche Entscheidung schiebt man vor sich her (der Chef ist doch anderer Meinung als ich), und langsam aber sicher schleicht sich der Frust ein.

In unserem Falle kam erschwerend hinzu, daß die Ehefrau der Führungskraft eine eigene kleine Firma hatte, die recht gut florierete. Was machte unsere Führungskraft? Der Mann resignierte und wandte sich – nicht in böser Absicht, aber doch, um einen unternehmerischen Drang zu befriedigen – so dann und wann und zwischenzeitlich den Geschäften der Firma seiner Frau zu.

Natürlich dauerte es nicht lange, bis der Unternehmer die fremden Interessen bemerkte, und es kam dann nach verhältnismäßig kurzer Zeit zu einer weiteren ersten Aussprache, bei der die Parteien feststellten, daß man nicht miteinander arbeiten könne. Aus welchen Gründen auch immer. Man trennte sich.

Der Unternehmer leitet sein Unter-

nehmen jetzt wieder allein, und die erwähnte Führungskraft stieg in das Geschäft der Ehefrau ein und betätigte sich als „Unternehmer“.

Fall zwei: Im süddeutschen Raum gibt es ein Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie. Das Geschäft ist schwierig und erfordert die ganze Konzentration des Firmeninhabers. Eigentlich ist er nicht der Firmeninhaber. Denn die Konstellation des Unternehmens (450 Beschäftigte) erforderte es, Partner zu suchen, um die finanzielle Basis für das Unternehmen zu schaffen.

Man war mit den Partnern nicht immer einig. Die Meinungen gingen auseinander. Die Partner sprangen ab und neue mußten gesucht werden. Der Unternehmer – rührig und impulsiv – beschäftigte zwei Sekretärinnen, deren hauptsächliche Aufgabe darin bestand, die verschiedenen Termine des Unternehmers zu koordinieren und rechtzeitig für Flugtickets, Hotelreservierung und damit zusammenhängende Arrangements zu sorgen.

Sein Familienleben litt darunter. Die Verhandlungen mit künftigen Anteilseignern, mit Banken und mit Steuerberatern nahmen ihn so in

Anspruch, daß ihn die Führungsmannschaft seines Unternehmens eigentlich fast nur noch zu einem kurzen „Hallo“ sah.

Natürlich hatte dieses Unternehmen eine gute Führungsmannschaft und, um auf die besonderen Belange des Unternehmens hinzuweisen, auch einen guten Finanz-Manager, der gar nicht einmal schlecht verdienen konnte. Insofern konnte dieser zufrieden sein.

Und trotzdem kam eines Tages der Frust auch bei ihm. Er sprach den Personalberater, der ihn damals in dieses Unternehmen gebracht hatte, an, und sagte: „Holen Sie mich hier wieder weg. Hier ist kein Platz für mich!“

Ah, gesehen davon, daß er den Personalberater in Gewissenskonflikte brachte (kein seriöser Berater holt eine Führungskraft wieder aus dem Unternehmen weg, in das er die Führungskraft vermittelt hat), machte er den Personalberater fassungslos. Es war diesem unverständlich, daß dieser Finanz-Chef nach verhältnismäßig kurzer Zeit wieder weg wollte.

Es fielen Argumente, wie „aber Sie verdienen doch sehr gut“ und „einen solchen Vertrag, wie Sie ihn haben,

würden sich andere nur erträumen“. Es half nichts. Der Mann wollte weg. Die Begründung: Der Unternehmer macht alles im „Alleingang“.

Zugegeben, der Unternehmer wußte in finanziellen Dingen gut Bescheid. Und er machte auch fast alles richtig. Aber er machte es eben im „Alleingang“. Er zog seinen Finanz-Chef nicht zu Konsultationen herbei, er nahm ihn nicht mit zu Verhandlungen bei den Banken, und wenn finanzkräftige Partner kamen, die sich für eine Partnerschaft im Unternehmen interessierten, dann führte er die Verhandlungen zwar im Hause, aber er ließ seinen Finanz-Chef nicht an Besprechungen teilnehmen.

Der Unternehmer war zufrieden, wenn sein Finanz-Chef dafür sorgte, daß immer Geld im Hause war, daß es keine Schwierigkeiten mit dem Finanzamt gab und daß überhaupt „alles lief“.

Aber das eben war dem Finanz-Chef nicht genug. Er wollte keine Orden und Ehrenzeichen haben, er wollte gefordert werden. Er wollte sein Wissen (das der Unternehmer schließlich mit teurem Geld eingekauft hatte) auch anwenden. Er wollte gehört werden. Seine Meinung da-

zu sagen. Nur Chef zu sein mit dem Titel „Direktor“ genügte ihm nicht. Kurzum: Er verließ das Unternehmen.

Verließ es und nahm in Kauf, daß er mit seiner Familie in eine andere Stadt umziehen mußte unter Zurücklassung des gesamten Bekanntenkreises, und er nahm eine Position an, bei der er ungefähr 20 Prozent seines bisherigen Einkommens einbüßte, weil der neue Arbeitgeber nicht bereit war, so viel zu zahlen.

Aber der Finanz-Chef nahm das in Kauf, weil der neue Arbeitgeber ihm die Möglichkeit bot, wirklich als „Führungskraft“ zu arbeiten und sich mit dem Unternehmen zu identifizieren.

Was zeigen die beiden Beispiele: Zum einen, daß es viel mehr unzufriedene und zum Wechsel bereitere Führungskräfte gibt, als mancher Unternehmer glaubt. Und zum anderen zeigen sie, daß einige Firmenleitungen immer noch annehmen, daß sie Motivation durch hohes Einkommen ersetzen können. Und sie zeigen weiter, daß Firmenchefs durch diesen Irrtum ihre besten Mitarbeiter verlieren.

Das hohe Einkommen, der große Pkw mit Autotelefon, das großzügig eingerichtete Büro und die gutbezahlte Sekretärin sind kein Äquivalent dafür, daß man eine tüchtige Führungskraft einfach „kaltstellt“. Eine Führungskraft, die sich damit abfindet, so behandelt zu werden, ist in meinen Augen keine „Führungskraft“. Sondern allenfalls eine Repräsentations-Persönlichkeit, die dem Unternehmer hilft, nach außen hin zu dokumentieren, daß es sich um ein finanziell gut fundiertes Unternehmen handelt.

Eine gute Führungskraft will sich mit dem Unternehmen identifizieren. Will sich als „Unternehmer“ betätigen. Will an den Entscheidungs-Findungen teilhaben. Will gehört werden. Will warnen (oder zustimmen). Möchte schließlich das Gefühl haben, „Sitz und Stimme“ in der Firmenleitung zu haben.

Wo das nicht der Fall ist, sind diese frustrierten Manager willkommen Ansprechpartner für Headhunter, die im Auftrage von suchenden Unternehmen Ausschau halten nach qualifizierten Führungskräften.



KARL-ERNST WOLFF
Geboren 1923. Ausbildung zum Industriekaufmann. Mehrere Jahre als Marketingleiter, Verkaufsleiter und Geschäftsführer in verschiedenen Großunternehmen tätig. 1969 Gründung einer international tätigen Management-Beratung. Viele Jahre Pressesprecher der Fachgruppe Personalberatung im Bundesverband deutscher Unternehmensberater e. V. (BDU) in Bonn. Heute Berater für Führungsfragen in der Bundesrepublik Deutschland, Heusen- Stamm, während die Wolff-Management International Inc. in Toronto (Kanada) tätig ist.

Persönlichkeit macht bei Krupp Karriere.



Krupp bietet alle Karriere-Perspektiven eines Unternehmens, das technische Innovation als seine Hauptaufgabe sieht. Das heute auf vielen Märkten seine Kompetenz für Problemlösungen beweist.

Voraussetzung dafür sind Kreativität und Engagement unserer Ingenieure und Wissenschaftler, denn Krupp lebt längst nicht mehr vom Stahl allein: Wir sind einer der führenden Anlagen- und

Maschinenbauer der Welt, wir entwickeln und bauen Einzelkomponenten, elektronische Informations- und Leitsysteme. Mit ca. 70.000 Mitarbeitern in 30 Ländern.

Ihnen stellen sich bei Krupp alle Herausforderungen, alle synergetischen Erfahrungen eines vielschichtigen Technologie-Konzerns. Entsprechend diesen Anforderungen an den einzelnen liegt uns

auch an der Entwicklung der Mitarbeiter. Bei aller Größe niemals zu groß zu sein, um Persönlichkeit und Leistung zu übersehen.

Richten Sie bitte Ihre Bewerbung oder Ihren Informationswunsch an: Fried. Krupp GmbH, StA. Personal, Altendarfer Str. 103, 4300 Essen 1.

Krupp. Fortschritt aus Tradition.

